



3 1761 11701837 4






















Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117018374>



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 81

Thursday, May 19, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 81

Le jeudi 19 mai 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Comptes publics

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 14—Comprehensive Audit of Foreign Operations—Department of External Affairs

### CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, le Chapitre 14—Vérification intégrée des Activités à l'étranger—Ministère des Affaires extérieures

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983



STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Louis R. Desmarais

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Bill Clarke

*Vice-président:* Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt  
John Evans  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Norman Kelly  
Peter Lang  
Paul-André Massé  
Bill Wright—(10)

ALTERNATES/SUBSTITUTS

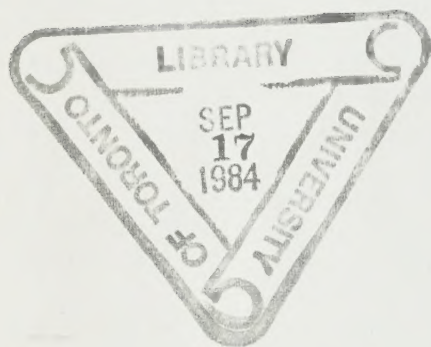
Doug Anguish  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
Gus Mitges  
John M. Reid  
John Thomson  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*





## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MAY 19, 1983

(92)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:15 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*), Mrs. Cossitt, Messrs. Hovdebo, Huntington and Kelly.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. M. McLaughlin, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of External Affairs:* Mr. Marcel Massé, Under-Secretary of State; Mr. G.S. Shortliffe, Assistant Deputy Minister, Sector and Corporate Planning; Mr. G. Mathieu, Assistant Deputy Minister, Management and Programs; Mr. A.T. Eyton, Assistant Deputy Minister, Personnel; Mr. R.K. Plowman, Assistant Under-Secretary of State, Physical Resources Branch; Mr. D. Bresnahan, Assistant Under-Secretary of State, Finance and Management Services Branch.

In accordance with its permanent Order of reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 14—Comprehensive Audit of Foreign Operation—Department of External Affairs.

Mr. Dye made a statement and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Follow-up Report, dated December 31, 1982, by the Department of External Affairs to the Standing Committee on Public Accounts, respecting Chapter 14 of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and relating to the Comprehensive Audit of Foreign Operations in that Department (*See Appendix "PUBL-127"*).

At 12:43 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 19 MAI 1983

(92)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h15 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* M. Clarke (*Vancouver Quadra*), M<sup>me</sup> Cossitt, MM. Hovdebo, Huntington et Kelly.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams; M. T.A. Wileman.

*Témoins:* Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, vérificateur général; M. M. McLaughlin, directeur principal, Direction des opérations de vérification. *Du ministère des Affaires extérieures:* M. Marcel Massé, sous-secrétaire d'État; M. G.S. Shortliffe, sous-ministre adjoint, Planification sectorielle et centrale; M. G. Mathieu, sous-ministre adjoint, Gestion et programmes; M. A.T. Eyton, sous-ministre adjoint, Personnel; M. R.K. Plowman, sous-secrétaire d'État adjoint, direction centrale des biens; M. D. Bresnahan, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des finances et des services de gestion.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier le chapitre 14—Vérification intégrée des activités à l'étranger—Ministère des affaires extérieures.

M. Dye fait une déclaration puis, avec les autres témoins, répond aux questions.

Conformément à une résolution du Comité à la séance du mardi 15 février 1983, le président permet que le document suivant soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Rapport de suivi en date du 31 décembre 1982 présenté par le ministère des Affaires extérieures au Comité permanent des comptes publics concernant le chapitre 14 du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et concernant la vérification intégrée des activités à l'étranger, faite au sein de ce ministère. (*Voir Appendice «PUBL-127»*).

A 12h43, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



**EVIDENCE***(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, May 19, 1983

• 1115

**The Chairman:** Order.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and Chapter 14, comprehensive audit of foreign operations, Department of External Affairs.

I welcome our witnesses once again: Mr. Ken Dye, the Auditor General; Mr. Mike McLaughlin, Principal, Audit Operations Branch; Mr. Ed Rowe, Deputy Auditor General, in the Audit Operations Branch.

From the Department of External Affairs this morning we have Mr. Marcel Massé, the Under-Secretary of State; Mr. G.S. Shortliffe, Assistant Deputy Minister, Sector and Corporate Planning; Mr. G. Mathieu, Assistant Deputy Minister, Management and Programs; Mr. A.T. Eyton, Assistant Deputy Minister, Personnel; Mr. R.K. Plowman, Assistant Under-Secretary of State, Physical Resources Branch; Mr. D. Bresnahan, Assistant Under-Secretary of State, Finance and Management Services Branch; and Mr. M.J. MacDonald, Director, Internal Audit Division.

**Mr. James R. Midwinter (Assistant Under-Secretary, Management Review and Audit, Department of External Affairs):** Sir, my name is James R. Midwinter; I am the Assistant Under-Secretary of State for Management Review and Audit. Mr. MacDonald was here in my place at the last meeting.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Midwinter.

From the Office of the Comptroller General of Canada, Mr. G.G. Duclos, Chief Liaison Officer.

Unless there are any additional words from the Auditor General or from Mr. Massé, we can go to questions.

Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman.

I thought before the meeting was suspended the other day there was some concern with the definition or the meaning of "operational planning". I thought I would try to boil it down to something non-theoretical and useful.

It seems to me that if you are going to have operational planning, you need to link activities to plans, plans to resources, plans to results, and then you have to link the results to the objectives, the objectives to the strategies, and the strategies to the mission. It is the view of my auditors—and I

**TÉMOIGNAGES***(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 19 mai 1983

**Le président:** À l'ordre.

Conformément à l'Ordre de renvoi permanent prévu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1982 et du chapitre 14, Vérification intégrée des activités à l'étranger du ministère des Affaires extérieures.

Je souhaite de nouveau la bienvenue à nos témoins: M. Ken Dye, vérificateur général; M. Mike McLaughlin, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification; M. Ed Rowe, sous-vérificateur général, Direction générale des opérations de vérification.

Du ministère des Affaires extérieures, nous recevons ce matin M. Marcel Massé, sous-secrétaire d'État; M. G.S. Shortliffe, sous-ministre adjoint, Planification sectorielle et centrale; M. G. Mathieu, sous-ministre adjoint, Gestion et programmes; M. A.T. Eyton, sous-ministre adjoint, Personnel; M. R.K. Plowman, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des biens; M. D. Bresnahan, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des finances et des services de gestions et M. M.J. MacDonald, directeur de la Division de la vérification interne.

**M. James R. Midwinter (sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale du contrôle et de la vérification de la gestion, ministère des Affaires extérieures):** Monsieur le président, je suis James R. Midwinter, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale du contrôle et de la vérification de la gestion. M. MacDonald me remplaçait lors de la dernière séance.

**Le président:** Merci, monsieur Midwinter.

Du Bureau du vérificateur général du Canada, M. G.G. Duclos, Agent de liaison en chef.

À moins que le vérificateur général ou M. Massé n'aient quelque chose à ajouter, nous pourrions passer immédiatement aux questions.

Monsieur Dye.

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Je vous remercie, monsieur le président.

Avant l'ajournement de la dernière séance, j'ai eu l'impression qu'on se préoccupait de la définition ou de la signification de «planification des opérations». Je pourrais donc définir cette expression en parlant de choses non théoriques.

Il me semble que pour planifier des opérations, il faut établir un lien entre ces opérations et les plans, entre ces plans et les ressources disponibles et les résultats attendus, dans un premier temps, et, par la suite, entre les résultats et les objectifs, les objectifs et les stratégies et enfin entre les stratégies et la mission qui vous a été confiée. Mes vérifica-



[Texte]

am persuaded by their work—that External does not have such an overall framework; and we are recommending that to them.

The first part of that process needs to be a top-down directed kind of process: to develop the mission statement, the strategy and departmental objectives. Then I think the development of operational plans goes the other way: you have a bottom-up response to the direction coming down from the senior policymakers. To get these processes functioning well, you need co-operation and co-ordination and commitment. Our auditors did not find in External the co-ordination and the commitment at the time we were doing the audit.

At the end of the planning, and in between, as the process is evolving, I think management reviews are necessary; and these were not occurring in External.

We talked a lot the other day about foreign policy, but my view of External, and the audit we did on foreign operations, was external policy was really only one very small part of what External Affairs does. I think there are profound effects in the other parts of the organization: the consular activities, the cultural, the information and support functions. I do not see it is necessary to say the organization can remain in disarray because of some fuzziness on foreign policy when these other operations can, I think, be clarified, with some effort. So I leave that thought with you.

• 1120

There was some talk about unforeseen circumstances and it was necessary to remain in a reactive mode. There are many, there are 120 diplomatic missions out there. I think the reality of many of the posts is they are not all in catastrophic circumstances. Things do move along quite normally in many cases. The processes of planning and control are valid there.

There are planning mechanisms, and we do recognize those in External. They do have a strategic overview; they do have multi-year operational plans; they do have country assessment reviews. But I am afraid that, while having those documents, they are merely a paper exercise. It is not linked to the total management process and not used as a vital part of the senior management policy making, in our view.

We do think the department needs to establish an overall planning framework and have appropriate planning mechanisms and processes. We think they need a commitment to that planning process. We believe people have to be identified to have overall responsibility for making that process work. It

[Traduction]

teurs sont d'avis—et leur travail m'a persuadé—que le ministère des Affaires extérieures ne possède pas de cadre de travail général de ce genre et nous lui recommandons de s'en donner un.

La première partie du processus doit être dirigée du haut vers le bas, c'est-à-dire qu'elle consiste à définir le mandat de la mission, la stratégie et les objectifs du ministère. À partir de là, je crois que la mise au point des plans en vue des opérations se fait en sens inverse, c'est-à-dire qu'elle est dirigée du bas vers le haut et consiste en la réponse de la base aux instructions données par les hauts fonctionnaires chargés de la politique. Cette mécanique ne peut bien fonctionner que moyennant la coopération de tous les intervenants, la coordination de leurs efforts et la détermination de tous. Au moment où ils ont effectué leur vérification, les vérificateurs n'ont pas trouvé au ministère des Affaires extérieures cette coordination des efforts ni cette détermination.

Après et même pendant le processus de planification, il me semble qu'une revue périodique de la gestion s'impose et ce genre d'examen n'est jamais fait au ministère des Affaires extérieures.

L'autre jour, nous avons beaucoup parlé de la politique étrangère, mais à la suite de notre vérification du ministère des Affaires extérieures et des activités à l'étranger, j'ai eu l'impression que la politique étrangère n'était qu'une très petite partie des activités globales du ministère. Je crois que cela a des effets importants dans d'autres secteurs de l'organisation, à savoir les activités consulaires et les fonctions culturelles, d'information et de soutien. À mon avis, il ne suffit pas de dire que des ministères peuvent demeurer dans un tel état de désorganisation en raison d'un quelconque manque de précision de la politique étrangère alors qu'on peut, avec un petit effort, mieux définir les opérations. Je vous laisse donc réfléchir à cela.

On a parlé de circonstances imprévues et du fait qu'il a été nécessaire de demeurer sur la défensive. Nous avons beaucoup de missions diplomatiques dans le monde, 120 pour être exact. En réalité, beaucoup d'entre elles ne se trouvent pas dans des pays où la situation est catastrophique. Dans de nombreux cas, les choses se déroulent tout à fait normalement. Les fonctions de planification et de contrôle s'appliquent dans ces cas-là.

Il existe des mécanismes de planification qui ne sont pas reconnus au ministère des Affaires extérieures. Le ministère n'a pas de vue d'ensemble stratégique; il a des plans d'opération portant sur plusieurs années et divers moyens d'évaluer les circonstances qui prévalent dans ces pays. Mais je crains que ces documents, bien que nous les ayons, ne constituent que des abstractions. À notre avis, leur contenu n'est pas lié au processus global de gestion et ne forme pas un élément vital de la conception des politiques au niveau de la gestion supérieure.

Nous ne croyons pas que le ministère doive établir un cadre général de planification ni se doter des mécanismes et méthodes de planification appropriés. À notre avis, ce qu'il faut, c'est qu'il soit déterminé à s'en tenir à ce processus de planification. Nous croyons qu'il est nécessaire de confier à certaines

[Text]

starts at the top and has to be developed through the whole organization. I think, if that helps clarify the trend of the last meeting, I would be grateful. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye. Mr. Massé, anything to say this morning? Then we will go to questions. Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Since I took up most of the time in the last meeting, which ended with a bell, I just want to follow along on that one question, which is, I guess, the question Mr. Dye was dealing with, and that is that Section 14.(51), which is, as I said before, a rather devastating statement . . . You said:

. . . there is little accountability of the program managers to the deputy head; there are no statements of objectives that are results- oriented and linked to resource needs; and there is no framework for monitoring and evaluating progress against stated objectives. Because there are no operational plans, budgets cannot be based on the cost of activities to be carried out and related to the results to be achieved.

Has the department done anything to deal with that, particularly along the lines, I guess, of the definition the Auditor General has just given us of operational planning?

**Mr. Massé:** I guess the short answer is yes, the department has done something. By the way, if I had heard the Auditor General's view of the department before I took the job, I think I would have hesitated a bit longer before taking it.

The report of the Auditor General, of course, covers the year that ends, I think, March 31, 1982. The reorganization that took place, it should not be forgotten, took place on January 12. You are really dealing with two different beasts. A number of systems have been put into place since January 12. They are having a number of reforms there. When the Auditor General says he did not find these systems, there is a lot of truth there. But that has changed over time. I am now coming to your question.

In the department at present, we have a strategic overview. The strategic overview starts by establishing what has been the basis for foreign policy since, let's say, the beginning of the 1970s. Then it tries to come down from that mission of the the department, as defined through various policies like foreign policy for Canadians. I mean, really, the basis the government has set out for what the department is about. Then it, of course, changes them because the reorganization put together an international trade function, which is partly added to the foreign policy function and the other functions. I recognize there is a passport function, a consular function and a cultural function, which themselves, of course, are sub-missions in terms of the role of the department.

[Translation]

personnes bien précises la responsabilité générale de faire en sorte que ce processus soit efficace. Il faut commencer en haut de l'échelle et le mettre au point dans toute l'organisation. Si cela nous permet de préciser la tendance qui s'est dessinée lors de la dernière séance, je serai satisfait. Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Dye. Monsieur Massé, avez-vous quelque chose à ajouter, ce matin? Dans ce cas, nous passerons aux questions. Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Puisque j'ai monopolisé presque tout le temps dont nous disposions lors de la dernière séance, qui s'est terminée lorsque la sonnerie s'est fait entendre, je tiens simplement à poursuivre sur ce sujet, notamment sur la question que M. Dye a abordée, à savoir le chapitre 14.(51); comme je l'ai déjà dit, vous avez fait une déclaration assez retentissante. Vous avez dit:

. . . les gestionnaires des programmes sont très peu comptables au sous-chef; les objectifs ne sont pas établis en fonction des résultats à obtenir ni liés aux besoins en ressources et il n'existe aucun cadre dans lequel on puisse contrôler et évaluer les progrès en les comparant aux objectifs établis. Comme il n'y a aucun plan d'action, les budgets ne peuvent être fondés sur le coût des opérations à effectuer et on ne peut établir aucun lien entre eux et les résultats à obtenir.

Le ministère a-t-il fait quoi que ce soit pour régler ce problème, surtout à la lumière de la définition que le vérificateur général vient de nous donner de la planification des opérations?

**M. Massé:** Pour répondre brièvement, je dois dire que oui, le ministère a fait quelque chose. En passant, si j'avais connu l'opinion du vérificateur général sur le ministère, je crois que j'aurais hésité un peu plus longtemps avant d'accepter mon poste.

Évidemment, le rapport du vérificateur général s'applique à l'année qui s'est terminée le 31 mars 1982. Il ne faudrait pas oublier que la réorganisation s'est faite le 12 janvier. En fait, nous parlons de deux choses différentes. Un certain nombre de systèmes ont été mis en place depuis cette date. On a procédé à un certain nombre de réformes. Lorsque le vérificateur général dit qu'il n'a constaté la présence d'aucun de ces systèmes, c'est vrai en grande partie. Mais les choses ont changé avec le temps. Je vais maintenant répondre à votre question.

À l'heure actuelle, le ministère a une vue d'ensemble stratégique. D'abord, elle est fondée sur ce qui a constitué la base de notre politique étrangère depuis, disons, le début des années 1970. Deuxièmement, prend le plus possible comme point de départ la mission du ministère telle qu'elle a été définie dans le cadre de diverses politiques, notamment la politique étrangère du Canada. En fait, je parle ici de la base sur laquelle le gouvernement a fondé le mandat et la fonction du ministère. Évidemment, elle a changé depuis parce que la réorganisation a eu pour effet de donner au ministère une fonction de commerce international qui s'ajoute en partie à la fonction de politique étrangère et à diverses autres fonctions. Je reconnais que le ministère a une fonction aux chapitres des



[Texte]

Now from that definition, which is given to us by the past in good part, we go to a description of modern circumstances, such as the instability that exists now—and will continue to exist—in east-west relations, for instance; the increase in stability in terms of north-south relations; the big parameters of the environment we will have to live with in the future years, and in which we will have to deliver our output; and then we go to our strategies to deal with that.

Now our strategies cover not only the cultural field, the passport field, and the foreign policy field, but also what we should do in terms of agriculture, forestry, environment, Canada-U.S. relationships, or special policy in the Middle East. In other words, this has to do with how we fulfil our mission and how we define our strategy in terms of the actual problems that we expect to come. Now that strategic overview becomes more and more detailed, until we go into the multi-year operational plan which the Auditor General has seen and which was published for the first time last year, I believe. Of course, this covers the future years, not the past.

Even though I may not agree fully with what the Auditor General said about the complete lack of operational planning, I feel much safer answering the question that was asked of me, Mr. Chairman, because in the last year a number of the deficiencies that the Auditor General signalled have been at least partially corrected or are on their way to being corrected.

I mentioned on Tuesday that we also, this year for the first time, did a foreign policy framework. In other words, we re-examined all our assumptions, in terms of our mission and in terms of foreign policy, and we built up a framework that could be used by all the departments of government having something to do with foreign affairs. This was sent to the departments before they themselves did their own strategic overviews. After all, part of the strategic overview of a number of domestic departments has to take into account the foreign environment. That was not perfect, and a number of departments came back and said this was too precise, and it was not really what they intended to do; or, on the contrary, some felt this was too vague, that it gave them a general view of what the foreign environment was going to be over the coming years, but they could not determine whether they should produce wheat or some other type of cereals because we were just telling them the kind of food deficiencies that would exist over the next ten years.

[Traduction]

passports, des consulats et de la culture, domaines qui constituent en eux-mêmes des sous-missions à l'intérieur du rôle global du ministère.

• 1125

À partir de cette définition, qui nous a été donnée en bonne partie par l'expérience du passé, nous passons à une description de la situation moderne, notamment l'instabilité qui prévaut à l'heure actuelle, et qui continuera de prévaloir, dans les relations est-ouest, par exemple; la stabilisation dans les relations nord-sud; les principaux paramètres dont nous devons tenir compte à l'avenir dans le domaine de l'environnement et à l'intérieur desquels nous devons fonctionner. À partir de là, nous mettons au point les stratégies qui nous permettront de faire face aux circonstances.

Ces stratégies ne couvrent pas uniquement le domaine culturel, celui des passeports ou celui de la politique étrangère, mais elles régissent également ce que nous devrions faire dans les domaines de l'agriculture, de la sylviculture, de l'environnement, des relations canado-américaines ou de la politique spéciale que nous avons à l'égard du Moyen-Orient. En d'autres termes, il s'agit de la façon dont nous remplissons notre mission et dont nous définissons notre stratégie à l'égard des problèmes bien réels que nous prévoyons éprouver. Cette vue d'ensemble stratégique devient ainsi de plus en plus détaillée et nous conduit jusqu'au plan d'opération échelonné sur de nombreuses années dont le vérificateur général a témoigné et qui a été publié pour la première fois l'année dernière, si je ne m'abuse. Évidemment, ce plan s'applique à l'avenir et non au passé.

Si je ne suis pas entièrement d'accord avec le vérificateur général lorsqu'il dit que nous ne faisons aucune planification des opérations, je crois néanmoins pouvoir répondre sans craindre de me tromper à la questions qui m'a été posée, monsieur le président, parce qu'au cours de l'année écoulée, plusieurs des lacunes que le vérificateur général a signalées ont été au moins partiellement comblées ou sont sur le point de l'être complètement.

Mardi dernier, j'ai dit que, pour la première fois cette année, nous nous sommes dotés d'un cadre de travail pour ce qui est de la politique étrangère. En d'autres termes, nous avons réexaminé toutes nos données de base en ce qui concerne notre mission et notre politique étrangère et nous avons établi un cadre dont pourraient s'inspirer tous les ministères ayant quoi que ce soit à voir avec les affaires étrangères. Ce cadre de travail a été communiqué aux divers ministères avant même qu'ils n'aient révisé leurs propres stratégies. Après tout, dans bon nombre de ministères s'occupant de questions d'intérêt national, la révision des stratégies doit en partie tenir compte de la situation à l'étranger. Le cadre de travail n'était pas parfait et certains ministères nous ont signalé qu'il était trop précis et qu'il ne correspondait pas réellement à leurs projets. Par contre, d'autres l'ont trouvé trop vague et estimaient qu'il leur donnait simplement une vue d'ensemble générale de ce que la situation à l'étranger deviendrait au cours des quelques prochaines années, mais qu'il ne leur permettait pas de déterminer si le Canada devait produire du blé ou d'autres

[Text]

Well, I would signal that was a first step. First we have to try to identify the basic parameters that will govern our action over the future years, and as we become better at it, then we can slowly refine it so that we will, in the medium term, be able to give more precise guidelines to domestic departments in terms of that part of their total policy—that part of their strategic overviews—which has to deal with the foreign environment. Now...

**Mr. Hovdebo:** Mr. Chairman, what Mr. Mathieu is giving us is a basis of the kind of things that should be going on within the department. The question I asked did not deal with that at all. It dealt with whether they have anything in place through which we could make sure that these things are going to happen. For instance, if you look further into the report—the section on effectiveness of measurement, for instance—the Auditor General says that, between the inspection branch and the program evaluation branch, to date the inspection service has not undertaken a program evaluation, and the evaluation division has completed only one.

The implication in all of this is that there is not any kind of a co-ordinated approach. There is no operational plan, and your strategies are never going to work. You can talk about the strategies all you want, but if you do not have a plan that will make them work, they are not going to work. This is the question I asked: Do you have, or are you putting into place, something that is co-ordinated and that takes into consideration all of these decisions that the Auditor General has spoken of? Are you dealing with them specifically? How are you dealing with the statement of objectives? Do you have a statement of objectives? The relationship with the resource needs—how are you dealing with it? Do you have something specific that you could give us?

**Mr. Massé:** Yes. We have a statement of objectives, and we have translated that into requests for person-years.

• 1130

That is correct, but you ask another question. For instance, do we have a clear operational plan in detail? We do not. We do not, because first we have to define our strategy carefully and then we have to work out an operational plan for the department; we have to translate that into operational plans, basically down to the level of divisions. We have not done that yet. This is a process that takes months and years and, in fact, when you have the implementation of the impact plans, you usually have a period of three to five years in order to implement that. So, clearly, we are able with the present system to state our objectives and to translate them down to the level of person-years needed in Nicaragua or needed in Nairobi or needed in Paris. We do that, and we have a country assessment program which permits us to do that.

I think what the Auditor General is questioning is whether the various links between mission, strategy, and then opera-

[Translation]

types de céréales parce que nous nous bornions à leur dire de quels genres de denrées alimentaires il y aurait pénurie au cours de la prochaine décennie.

J'estime que c'était un premier pas. D'abord, il faut établir les paramètres de base qui régiront notre action au cours des prochaines années, quittes, avec le temps et l'expérience, à les perfectionner graduellement de manière à ce qu'à moyen terme, nous puissions donner aux ministères s'occupant des domaines d'intérêt national des lignes directrices plus précises en ce qui concerne les éléments de leurs politiques globales respectives ou de leurs vues d'ensemble stratégiques qui ont un rapport avec la situation qui prévaut à l'étranger.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, M. Mathieu nous dit en gros ce que son ministère devrait faire. Cela ne répond pas du tout à la question que je lui ai posée. Je lui ai demandé si le ministère a un système qui nous permettrait d'être certains que ce qu'il prévoit arrivera réellement. Par exemple, si on va un peu plus loin dans le rapport, si on lit par exemple le passage qui porte sur l'exactitude des évaluations, le vérificateur général dit qu'à elles deux, la direction centrale de l'inspection et la direction centrale de l'évaluation des programmes n'ont entrepris aucun examen des programmes et que la direction de l'évaluation n'en a fait qu'une seule.

Tout ceci implique que le ministère n'a aucune approche intégrée. Il n'a pas de plan d'action et ses stratégies seront toujours erronées. Le ministère peut parler de stratégies tant qu'il veut, mais s'il n'a aucun plan d'action pour les appliquer avec efficacité, elles ne donneront jamais de bons résultats. Voilà la question que je vous ai posée: le ministère a-t-il un système intégré, ou est-il en train d'en concevoir un, qui tienne compte de toutes les décisions dont le vérificateur général a parlé? Donnez-vous suite à chacune d'elles séparément? Comment abordez-vous les objectifs que vous vous êtes fixés? D'ailleurs, vous en êtes-vous fixé? Comment abordez-vous le lien qui existe entre les objectifs et les besoins en ressources? Avez-vous mis au point un système précis dont vous pourriez nous parler?

**M. Massé:** Oui. Nous nous sommes fixé des objectifs et nous les avons traduits en besoins en années-personnes.

Fort bien, mais vous posez là une autre question. Par exemple, avons-nous un plan de fonctionnement détaillé? Non. Nous n'en avons pas, parce que nous devons d'abord déterminer soigneusement notre programme d'action avant de mettre au point un plan global pour le ministère, puis un plan pour chaque division. Cela, nous ne l'avons pas encore fait. C'est un processus qui prend des mois et des années, en général de trois à cinq ans. Le système actuel nous permet donc d'énoncer nos objectifs et de les traduire en années-personnes pour nos besoins au Nicaragua, à Nairobi ou à Paris. Notre programme national d'évaluation nous permet de le faire.

Je crois que le vérificateur général s'interroge à propos des divers liens entre mission, programme d'action et plan de



[Texte]

tional plan in person-years, whether these links are logical enough, whether they are clear enough or whether they are justified enough, and then all I can say is: We have done what we had to do for the strategic overview. We are putting into place an operational planning framework, which I also mentioned on Tuesday, but we are not yet at the point where we can offer you detailed operational plans per division. In my view it is going to take us between one and two years before we can do that.

**The Chairman:** But you are making a public commitment to it now?

**Mr. Massé:** I am making a public commitment that we are doing it and that I will finish it as quickly as possible. But I am not going to give you a date because the likelihood is I am going to be wrong.

**Mr. Kelly:** Can I interrupt? Who does the planning? What organization or group inside External Affairs does the planning? Is it CAR?

**Mr. Massé:** There are many levels and types of planning but basically, since January 12, there have been three ADMs that have been established in what we call the core. You have the wings, and the wings are the foreign policy wing and the international trade wing. One of the main reforms done by the January 12 reorganization was to create in the core three ADMs, one responsible for management and administration; one responsible for personnel; and one responsible for corporate planning. It is the ADM for corporate planning, Mr. Shortliffe who is here on my right, who is the man mainly responsible for putting together these various plans. So he is the man who is responsible for the strategic overview; who is responsible for the overall co-ordination of the foreign policy framework; who is the man responsible for the overview of overviews. And if you want, Mr. Chairman, I can let Mr. Shortliffe describe more in detail what his branch is and what it does, because that is a relatively new creation. By the way, that is one of the main answers to the Auditor General's criticisms.

**Mr. Huntington:** Mr. Chairman, could I have a supplementary?

**The Chairman:** Mr. Huntington, go ahead.

**Mr. Huntington:** We have now one ADM in charge of management and one in charge of corporate planning. I would like to draw Mr. Massé's attention through you, Mr. Chairman, to Chapter 14.13 of the Auditor General's Report where we get the same old complaint from the evolution of value-for-money concepts, that financial management and internal audit do not enjoy a very high profile in the department, and from the history of the work in Public Accounts, we find that where this condition exists, the basic tenure and impact of the Auditor General's Report in Chapter 14 of 1982, really does not get the attention it needs.

So I would like to ask, Mr. Chairman, if Mr. Massé is getting the support he needs from the political leadership of the department in delivering a higher profile to financial management in internal audit? It would appear from the

[Traduction]

fonctionnement sous le rapport des années-personnes. Il veut savoir si ces liens sont logiques, limpides ou justifiés. Tout ce que je peux lui répondre, c'est que nous avons fait ce que nous devons faire en ce qui a trait à la vue d'ensemble stratégique. Nous mettons en place un cadre fonctionnel de planification—dont j'ai fait mention mardi—mais nous n'en sommes pas encore rendus au point où nous pourrions vous offrir nos plans détaillés de fonctionnement pour chaque division. Cela va nous prendre encore un ou deux ans, à mon avis.

**Le président:** Vous engagez-vous maintenant à le faire?

**M. Massé:** Je déclare publiquement que nous sommes en train de le faire et que ce sera terminé le plus tôt possible. Cependant, je ne vous donne pas de date parce que j'ai peur de me tromper.

**M. Kelly:** Puis-je vous interrompre? Qui fait la planification? Quelle entité ou division au sein des Affaires Extérieures? Est-ce la CAR?

**M. Massé:** On distingue plusieurs niveaux et types de planification mais fondamentalement, depuis le 12 janvier, il y a trois sous-ministres adjoints dans ce que nous appelons le «coeur». Il y a ensuite les «ailes», c'est-à-dire la politique étrangère et le commerce international. Une des principales réformes suscitées par la réorganisation du 12 janvier était de créer trois sous-ministres adjoints «centraux», un chargé de la gestion et de l'administration, un autre du personnel et un autre de la planification centrale. Ce dernier, M. Shortliffe, qui est à ma droite, est le premier responsable de l'harmonisation de ces divers plans. C'est donc lui qui est chargé de la vue d'ensemble stratégique, de la coordination globale de la politique extérieure, de la révision des vues d'ensemble. Si vous le voulez, monsieur le président, je vais laisser M. Shortliffe vous décrire de façon plus précise ce que son secteur est et fait puisqu'il est relativement nouveau. Je vous signale en passant que la création de ce secteur répond à la plupart des critiques du vérificateur général.

**M. Huntington:** Monsieur le président, puis-je poser une question supplémentaire?

**Le président:** Je vous en prie.

**M. Huntington:** Nous avons donc un sous-ministre adjoint en charge de la gestion et un autre en charge de la planification centrale. Je vous saurais gré, monsieur le président, d'attirer l'attention de M. Massé sur le chapitre 14.13 du rapport du vérificateur général où nous lisons la même vieille plainte concernant la rentabilité, à savoir que la gestion financière et la vérification interne ne jouissent pas d'un statut très élevé au sein de votre ministère. En outre, d'après les comptes publics, nous constatons que même dans les meilleurs services, le sens général et les recommandations contenues au chapitre 14 du rapport du vérificateur général de 1982 n'obtiennent pas toute l'attention méritée.

Par conséquent, j'aimerais savoir, monsieur le président, si M. Massé obtient l'appui dont il a besoin au niveau politique du Ministère pour améliorer la gestion financière et la vérification interne? Il semble que les faiblesses signalées dans

[Text]

Auditor General's Report that the weaknesses pointed out are not going to change until a new profile and a new level of importance is placed on those functions.

**Mr. Massé:** Mr. Chairman, I basically agree with the remarks that have been made.

• 1135

We have needed in the past and still need, in part, a higher profile for these activities of financial management and internal audit. In fact, we have at present... I asked as a result of Tuesday's meeting to have a list of all the task forces presently operating and when they will report and all that. We have at present a task force, which is headed by a gentleman called Mr. Lafrance, on financial management and this is a major review of systems, procedures, organization and staffing of financial service's responsibilities in the department. The interim report is imminent. The final report is due this fall. The first thing we had to do was to examine what was being done and why the results were deficient. Now we have to act on the results, the recommendations, of that task force. Once again, that takes time unfortunately.

The answer to your question is that we did not, I believe, put a high enough profile on either financial management or audit function. We now plan to do it and as long as I am given a bit of freedom, we will do it. We will put a much higher profile on financial management and we will implement the recommendations of that task force.

On the audit function, we have created, very recently, in the last few months, an audit and evaluation unit which also has, as its purpose, to give much more attention, to put a higher profile, on the function of audit and evaluation to permit us to see whether we are producing the results we should be producing; if we are not—why not, and then correct the way we do things. So, Mr. Chairman, the answer to Mr. Huntington on both counts is: yes.

**Mr. Huntington:** Then, Mr. Chairman, just to follow through on that issue, if we are now satisfied that the Under-Secretary of State understands this element of what the Auditor General is getting at, am I reading it that you need about two years for effective management delivery to percolate and correct many of these aspects of the Auditor General's report?

**Mr. Massé:** Yes.

**Mr. Huntington:** And do you think that within two years, if the Public Accounts committee keeps up its work in monitoring responses, many of these weaknesses can be corrected?

**Mr. Massé:** There will, I hope, be a marked improvement in this course of two years.

**The Chairman:** Mr. Kelly, before I go back to you. For clarity, Mr. Massé, the January 12 date that you refer to is 1982.

[Translation]

le rapport du vérificateur général ne sont pas en voie de disparaître à moins d'un sérieux coup de barre.

**M. Massé:** Monsieur le président, je suis fondamentalement d'accord avec vos remarques.

Nous avons eu et avons encore besoin, en partie, d'une amélioration du statut accordé aux activités de gestion financière et de vérification interne. En fait, nous avons à l'heure actuelle... Après la séance de mardi, j'ai demandé une liste de tous les groupes de travail actuellement en fonction, leur date de rapport et tous les autres renseignements pertinents. Nous avons à l'heure actuelle un groupe de travail sur la gestion financière présidé par un certain M. Lafrance, qui a pour mandat d'effectuer une révision majeure des systèmes, des méthodes, de l'organisation et de la dotation en personnel des services financiers du ministère. Le rapport provisoire est sur le point de sortir. Quant au rapport final, il sera vraisemblablement publié à l'automne. Il fallait d'abord examiner la situation et déterminer ce qui allait mal. Nous devons maintenant agir selon les résultats et les recommandations de ce groupe de travail. Malheureusement, il faut encore du temps pour cela.

La réponse à votre question est que nous n'avons pas, à mon avis, insisté suffisamment sur la gestion financière ou la vérification. Mais nous avons maintenant l'intention de nous y attaquer et nous allons le faire si on me laisse un minimum de liberté. Nous sommes prêts à accorder beaucoup plus d'importance à la gestion financière et à mettre en oeuvre les recommandations du groupe de travail.

Pour ce qui est de la vérification, nous avons tout récemment créé un service de vérification et d'évaluation qui a justement pour mandat de se consacrer en priorité à la vérification et à l'évaluation afin d'être en mesure de déterminer si nous obtenons les résultats souhaités et sinon pourquoi, puis rectifier notre tir. Par conséquent, monsieur le président, la réponse à la double question de M. Huntington est: oui.

**M. Huntington:** Alors, monsieur le président, pour terminer ce point, et si nous sommes maintenant convaincus que le sous-secrétaire d'État comprend bien ce que le vérificateur général voulait dire, dois-je conclure que vous avez besoin d'environ deux ans pour déceler et corriger les lacunes signalées dans le rapport du vérificateur et instaurer un système de gestion efficace?

**M. Massé:** Exact.

**M. Huntington:** Et vous croyez que dans deux ans, si le Comité des comptes publics surveille la situation, un grand nombre de ces faiblesses pourront être corrigées?

**M. Massé:** Il y aura, j'espère, une amélioration marquée d'ici à deux ans.

**Le président:** Monsieur Kelly, je reviens à vous tout à l'heure. Une précision, monsieur Massé, la date du 12 janvier à laquelle vous faites référence est bien de 1982?



[Texte]

**Mr. Massé:** Yes.

**The Chairman:** So your concern is that much of what the Auditor General reported in his 1982 report was based on a system which no longer exists.

**Mr. Massé:** On a system which has been changed considerably since the reorganization.

**The Chairman:** Right.

**Mr. Huntington:** But on that point, why did not the new Under-Secretary of State go back to a zero budgeting base on the department instead of coming through with some \$108 million of increase in operations?

**Mr. Massé:** Because I do not think it is possible in practice to go back to a zero base. You can when you get into a department—and it is now four or five departments that I have taken at various stages. You cannot, unfortunately, just start back at zero. You have got to continue your operations until you are reasonably sure of why things work as they do because sometimes there are good reasons for them and very slowly you introduce... first you try to understand for yourself what would be the result if you started today with a new department with a redefined mission. Slowly, you put into place the systems that over time will produce the results you want. If I may introduce the example of CIDA, once again, one thing that was needed in CIDA was, certainly, what we call a long-range systems plan: to have the basic information coming from the various projects we were administering; to have that information come up on time; to decide what kind of management decisions we wanted to take with this information; and then to put the system into place.

Well, we are just putting the information system into place at present which means, for instance, the information has got to be all put together in definitions and on a basis that is "computerizable". This by itself is difficult. It means changing definitions, changing the way the books are kept, retraining the people and all that.

• 1140

Once that is done, you can get your information on time and then, once that is done, you can introduce the new systems that will permit you to have an up-to-date basis for your decision and then you have your system. Well the long-range systems plan cannot be implemented in less than four years. So even if, when coming to CIDA, I had said—which I did not—everything is wrong; I have to start again and re-examine all the total programs, it would have taken me a number of years before I could have put back into place the systems that would have permitted me to run the organization differently.

I understand your point and it is well taken but it takes a lot of time and you cannot change the way an organization is run in mid-stream; you really have to do it over a period of time.

**The Chairman:** May I ask Mr. Dye. Mr. Massé has said that in the past 15 months many changes have been made and many deficiencies have been corrected, but that it is still going

[Traduction]

**M. Massé:** C'est cela.

**Le président:** Vous estimez donc que la plus grande partie des critiques faites par le vérificateur général dans son rapport de 1982 visait un système qui n'existe plus.

**M. Massé:** Un système qui a été modifié considérablement depuis la réorganisation.

**Le président:** D'accord.

**M. Huntington:** Mais sur ce point, pourquoi le nouveau sous-secrétaire d'État n'a-t-il pas adopté la base de budgétisation zéro au sein du ministère au lieu d'augmenter de quelque 108 millions de dollars son budget de fonctionnement?

**M. Massé:** Parce que j'estime qu'il est impossible en pratique de retourner à la base zéro. C'est possible lorsque vous arrivez dans un ministère—et cela fait maintenant quatre ou cinq ministères que j'ai entrepris à divers niveaux. Il est malheureusement impossible de faire table rase et de tout recommencer à zéro. Il faut continuer les opérations jusqu'à ce que vous soyez raisonnablement certain de la raison pour laquelle les choses se passent ainsi (car il y a quelquefois de bonnes raisons à cela) et puis, très lentement, vous introduisez... vous essayez d'abord de comprendre ce qui se passerait si vous commenciez aujourd'hui avec un nouveau ministère et une mission redéfinie. Lentement, vous mettez en place les systèmes qui produiront les résultats que vous souhaitez avec le temps. Si vous me permettez de citer encore l'exemple de l'ACDI, ce qui manquait à cet organisme, c'était certainement ce que nous appelons un plan à long terme permettant d'aller chercher les renseignements relatifs aux divers projets administrés, d'obtenir ces renseignements à temps et de prendre les décisions qui s'imposaient pour mettre le système en place.

Eh bien, nous sommes justement en train de mettre en place ce système d'information, ce qui signifie, par exemple, que l'information doit être classée et codée pour l'ordinateur. Cela en soi n'est pas facile: il faut changer les définitions, modifier la façon dont les livres sont tenus, recycler les employés, etc.

Par la suite, vous pouvez obtenir l'information à temps et par conséquent, mettre en place les nouveaux systèmes qui vous permettront de fonder vos décisions sur des données à jour. Mais les systèmes à long terme ne peuvent être mis sur pied en moins de quatre ans. Par conséquent, même si, en parlant de l'ACDI, j'avais dit—et je ne l'ai pas dit—que tout allait de travers, je devrais recommencer et réexaminer l'ensemble des programmes, ce qui m'aurait pris quelques années avant que je puisse mettre en place les systèmes qui me permettraient de diriger différemment l'organisation.

Je saisis votre idée et je la trouve très bonne, mais vous ne pouvez transformer une organisation du jour au lendemain; cela prend du temps et vous devez y aller graduellement.

**Le président:** J'aimerais poser une question à M. Dye. M. Massé nous a dit que depuis 15 mois, de nombreuses modifications ont été apportées à son organisation et de nombreuses

[Text]

to take some undefined period of time. Is there any way that you have been able to determine whether the actions taken to date are satisfactory in your view, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, our normal process, when conducting a comprehensive audit, is to report through Parliament and it comes here and then there is a follow-up process. That process has not taken place at this point, although we do have contact through our annual attest and authority audit. I do not think I am in a position at this point in time to give you any assurance that the issues we addressed have been dealt with completely. I hear in testimony that these issues are being addressed and I am encouraged by that. The process is starting. As Mr. Massé says, it is a long process. You have to take a long time to think these things through and make them happen. I would expect that we would go through on a follow-up. I think in no longer than two years our staff will start the follow-up process in order to be able to report back to this committee, either on your request or in testimony, if you ask the department back in two years or sooner. We would plan to have done a follow-up prior to that session so that I am able to give you an independent view of what has been said.

**Mr. Huntington:** Mr. Chairman, if I may say so, I think the whole value-for-money concepts that this committee has been working on for so many years, and so much effort has been put into or at stake here, if those issues are not enumerated and if that follow-up is not put in place and if the department does not co-operate in a very different attitude to that, I think this committee is facing a very severe challenge and so is the whole Auditor General's Act, and so is the Comptroller General. I think it is that serious.

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** I share his interest although I would not share his concern on that matter.

Mr. Massé places a great deal of emphasis on getting the ship of state from A to B. I think the Auditor General suggests that the department is perhaps preoccupied with the movement from A to B and should place more attention on how you run the ship while you are getting it from A to B. I would add to that, that no matter how willing you are to change, and no matter how many changes you had made or will make, if the philosophical underpinnings of those changes have not changed from the philosophical underpinnings—or whatever you want to call them—of previous administrations, then it may ultimately prove to be change for the sake of change.

One thing that struck me in reading this book, for example, was that great stress was placed on the generalist in the department. You know, the renaissance man who can do everything, seems to find a home in External. I am wondering if there will be greater specialization in the future so that when you create objectives and you do create jobs and you do look for people, that you do everything more efficiently in the future than it has been done in the past.

[Translation]

lacunes ont été corrigées. Mais la réforme ne sera pas terminée avant une certaine période indéterminée. Y a-t-il une façon de déterminer jusqu'à quel point les mesures prises à ce jour sont satisfaisantes à vos yeux, monsieur Dye?

**M. Dye:** Monsieur le président, lorsque nous effectuons une vérification globale, notre façon habituelle de procéder est de faire rapport au Parlement pour qu'il y ait un suivi. Ce processus n'est pas encore fait pour le moment, mais nous avons établi des contacts grâce à notre vérification des pouvoirs et des autorisations annuelles. J'estime ne pas être en position, à ce moment-ci, de vous assurer que les questions que nous avons abordées ont été réglées complètement. D'après le témoignage, cela est en train de se réaliser et j'en suis encouragé. Nous ne faisons que commencer. Comme M. Massé le dit, c'est un long processus. Vous devez prendre du temps pour planifier et concrétiser les changements. Je m'attends d'ailleurs à ce qu'il y ait un suivi. Je crois que dans moins de deux ans, notre personnel commencera le processus de suivi afin d'être en mesure d'en faire rapport au comité, que ce soit à votre demande ou en témoignage, si vous convoquez le Ministère d'ici deux ans ou plus tôt. Nous prévoyons qu'il y aura un suivi avant la prochaine session, de sorte que je serai en mesure de vous donner une idée objective de ce qui aura été dit.

**M. Huntington:** Monsieur le président, j'estime que les notions de rentabilité globale, si je peux m'exprimer ainsi, que ce comité étudie depuis un si grand nombre d'années et auxquelles il a consacré tant d'efforts, si ces questions ne sont pas formulées, dis-je, et si le suivi n'est pas assuré et si, encore, le Ministère n'offre pas une collaboration manifestement plus empressée, je prévois de graves difficultés pour le comité et pour l'ensemble de la Loi sur le vérificateur général, et la même chose pour le contrôleur général. J'estime que la situation est grave à ce point.

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Je partage son intérêt sans partager son inquiétude à ce sujet.

M. Massé insiste beaucoup pour faire passer le vaisseau de l'État du point A au point B. Je crois que le vérificateur général laisse plutôt entendre que le ministère est peut-être préoccupé du passage de A à B et devrait s'intéresser davantage à la gouverne du vaisseau pendant la traversée. J'ajouterais même que, peu importe l'intensité de votre volonté de changement, peu importe le nombre de modifications que vous avez apportées ou apporterez, si les fondements philosophiques de ces modifications sont les mêmes que les fondements philosophiques—appelez-les comme vous le voulez—des administrations précédentes, il n'en restera à la fin que du changement pour du changement.

Une chose qui m'a frappé en lisant ce document, par exemple, c'était la grande importance accordée aux généralistes au sein du Ministère. Vous savez, l'homme de la Renaissance qui peut faire n'importe quoi semble trouver un foyer au sein des Affaires extérieures. Je me demande si la nécessité de se spécialiser sera plus grande à l'avenir, de sorte que lorsque vous créerez des objectifs et des emplois, vous devrez rechercher des gens plus spécialisés que dans le passé.



[Texte]

**Mr. Massé:** Mr. Chairman, that happens to be a question that has plagued almost every foreign affairs department that I know.

• 1145

There was an article published recently, I believe in *The Economist*, as to the change in the foreign affairs department in the United Kingdom, as to exactly that question, whether you needed more generalists or more specialists.

I will give you my own personal view on that. You need more specialists; in other words, you may need people who have a very wide view of events, but given the present complexity of things, unless you have somebody who has as his first background or his first degree or his first career one in which he had to be an expert in something, then it becomes very difficult to understand the complexity of all the issues that are to be administered.

Now, I say this is a personal view because, as I said, this is a problem that exists in Washington, in London, in Paris, in Bonn, in Rome. Everywhere I have been, I have asked that question. I was in Washington two weeks ago to ask them how they run their department, what kind of planning they have, what kind of people they recruit, exactly the questions that the Public Accounts committee has been asking; and the problems that we face in that area are universal.

Now, if I believe we need people who are more specialized, people who are more expert in one field and then may be given the opportunity to become generalists or general managers, it means of course that not only our training program but basic things, such as the type of entry exam that the people who want to join External Affairs have to write... you have to go down to that level where these questions have to be changed so that we let in people who have a different background or a different kind of basic philosophy—that is the term you used. Then, we have to have a training program that is different.

One of the first things that I did in External Affairs was to start asking questions about training programs and questioning how we were educating the FS1Ds during their first year after they are recruited through this entrance exam. They are given training for a year and then they become FS1s. We have questioned that; we have discussed that in the executive committee, and I have indicated my views, that basically we have to have a much more professional training program for these people, because the way that we train them in that first year determines very much their attitudes over the future years, how they will continue to train themselves and how they will see their jobs.

So I believe, first, we have to have people who are more specialized, who are more expert in something rather than generalists, although I do not exclude generalists, you need a

[Traduction]

**M. Massé:** Monsieur le président, voilà un problème qui afflige presque tous les ministères des Affaires étrangères que je connais.

Un article a été publié récemment, dans le *Economist*, je crois, au sujet de la modification du ministère des Affaires extérieures au Royaume-Uni, qui traitait exactement de cette question, soit la nécessité d'embaucher davantage de généralistes ou de spécialistes.

Je vais vous donner mon opinion personnelle à ce sujet. Vous avez besoin de plus de spécialistes; en d'autres mots, il se peut que vous ayez besoin de personnes qui ont une très vaste gamme de connaissances, mais étant donné la complexité actuelle des choses, à moins d'avoir quelqu'un dont la spécialité première ou le domaine de connaissances principal exigent la connaissance approfondie d'une question, il est très difficile de comprendre la complexité de toutes les questions à administrer.

Je dois que c'est mon opinion personnelle parce qu'il s'agit, comme je l'ai déjà dit, d'un problème que l'on retrouve à Washington, à Londres, à Paris, à Bonn, à Rome. Partout où je suis allé, j'ai posé la question. J'étais à Washington il y a deux semaines et je leur ai demandé comment ils administraient leur ministère, quel genre de planification ils avaient, quel genre de personnes ils embauchaient, les mêmes questions que se pose le Comité des comptes publics; les problèmes auxquels nous faisons face à ce niveau sont universels.

Maintenant, si je crois que nous avons besoin de gens qui sont plus spécialisés, des personnes qui en connaissent davantage dans un domaine et qui peuvent ensuite devenir des généralistes ou des gestionnaires généraux, cela signifie évidemment que non seulement nos programmes de formation, mais également les éléments fondamentaux, comme le genre d'examen d'entrée que les gens doivent subir pour entrer aux Affaires extérieures... il faut changer ces questions afin de laisser entrer des gens qui ont des connaissances de base différentes ou qui ont une philosophie fondamentale différente... c'est l'expression que vous avez utilisée. Nous avons alors besoin d'un programme de formation différent.

L'une des premières choses que j'ai faite aux Affaires extérieures a été de poser des questions au sujet des programmes de formation et de la façon de former les PSI la première année après leur recrutement au moyen de l'examen d'entrée. On les envoie en formation pendant un an, après quoi ils deviennent PSI. Nous nous sommes interrogés sur cette formation; nous en avons discuté au Comité directeur, et j'ai indiqué qu'à mon avis, nous avons besoin d'un programme de formation de base beaucoup plus professionnel pour ces personnes, parce que la façon dont nous les formons au cours de cette première année détermine dans une grande mesure leurs attitudes au cours des années à venir, comment ils poursuivront leur formation et comment ils verront leur travail.

Je suis donc d'avis que nous avons besoin de personnes qui sont plus spécialisées, plutôt que des généralistes, mêmes si je n'exclus pas ces derniers, nous en avons besoin d'un certain

[Text]

number of them. Second, they have to be trained much better. Third, we must have a career planning system that is much better than what we have had in the past. Fourth, we have to define the requirements of every job very differently in the future.

But then I come to another question that you asked. In order to define the terms of reference of, let us say, the director general in charge of trade relations with the United States, I have to have defined what is the ultimate mission of the department, what is its strategy over the next two few years, and then what is the structure that will permit me to implement that strategy. I cannot afford to go only from the bottom up there. I have to have a clear idea of what is the mission of the department, where do we want to go over the next few years. If, for instance, our view is that our relationship with the United States will remain the most important in the future years, and if I come to the conclusion that the most important aspect of that relationship is international trade, then, obviously, what I must get is economists and accountants and trade specialists and marketing specialists to fulfil these functions.

If, on the other hand, I believe our role in NATO as a summit country is to influence the attitude of the United States, in terms of their view of east-west, their view of Central America, their view of the Middle East, then I will recruit very different people. The reality is that this is a mixture of these people, because we have these two objectives to fulfil at the same time.

But certainly if I look at the future, I think our mission will have to become much more economic.

• 1150

We will need better specialists and we will have to change all the steps that we take, from the entrance exam down to the placement of personnel, to achieve these objectives.

Am I answering your question?

**Mr. Kelly:** Yes; although you did not, I do not think, address yourself to the first part of the question, which was, to repeat, your preoccupation, I thought, with the voyage, or the destiny, of the ship of state, rather than emphasising the administrative nature of how you run the ship as you are moving through the seas.

**Mr. Massé:** To tell you the truth, I do not see such a fundamental difference between the two; because management is not only paying the bills on time or seeing to that I pay a consultant the right amount per day rather than too much, or that we buy our furniture at the lowest price—although these are all parts of financial management. But to me management, for instance, means that I must be able to put the right person, properly trained, at the right time, into the right job. But to do that, which is one aspect of management—this is personnel management—I must also be sure that I have defined properly what the department is to do generally, what is our mission; and then, given a certain foreign policy, what should be our relations with the United States; and given these, what should

[Translation]

nombre. Deuxièmement, ils doivent être beaucoup mieux formés. Troisièmement, nous devons avoir un meilleur système de planification de carrière. Quatrièmement, nous devons définir les exigences de chaque emploi de façon très différente à l'avenir.

Nous arrivons maintenant à une autre des questions que vous posiez. Afin de définir le mandat, par exemple du directeur général chargé des relations commerciales avec les États-Unis, nous devons définir la mission ultime du ministère, c'est-à-dire sa stratégie pour les deux prochaines années, et ensuite la structure qui nous permettra de mettre cette stratégie à exécution. Nous ne pouvons nous permettre de faire les choses à peu près. Nous devons établir clairement quelle est la mission du ministère, ce que nous voulons faire au cours des prochaines années. Si nous sommes d'avis par exemple que nos rapports avec les États-Unis resteront les plus importants au cours des prochaines années, si nous en venons à la conclusion que l'élément le plus important de ce rapport est le commerce international, nous devons alors évidemment embaucher des économistes et des comptables et des spécialistes en commerce et en marketing pour atteindre nos objectifs.

Par contre, si nous croyons que notre rôle en tant que participant aux sommets de l'OTAN est d'influencer l'attitude des États-Unis, sur les questions qui touchent les relations est-ouest, sur l'Amérique centrale, ou le Moyen-Orient, il faudrait alors embaucher des personnes très différentes. En réalité, nous avons besoin de ces deux genres de personnes, parce que nous avons ces deux objectifs à remplir en même temps.

Mais si je pense à l'avenir, je suis d'avis que notre mission devra certainement porter davantage sur les questions économiques.

Nous aurons besoin de meilleurs spécialistes, et nous devons changer toutes les étapes de l'examen d'entrée jusqu'aux affectations, pour atteindre ces objectifs.

Est-ce que j'ai répondu à votre question?

**M. Kelly:** Oui, mais je crois que vous n'avez pas parlé de la première partie de la question qui portait, je répète, sur votre préoccupation au sujet du voyage, ou de la destination du vaisseau de l'État, plutôt que de la nature administrative de la façon de diriger le vaisseau sur l'eau.

**M. Massé:** En vérité, je ne vois pas une si grande différence entre les deux; parce que la gestion ne consiste pas seulement à payer ses comptes à temps ou s'assurer qu'on verse à un expert-conseil le montant exact plutôt qu'un montant excessif, qu'on obtient ses meubles au plus bas prix possible—mais tous ces éléments font partie de la gestion financière. Pour moi, par exemple, la gestion signifie que je dois être en mesure de nommer la bonne personne bien formée au bon moment et au bon poste. Mais pour y arriver, il s'agit là d'un aspect de la gestion—c'est-à-dire la gestion du personnel—je dois également être certain d'avoir bien défini ce que doit faire le ministère en général, ce qu'est notre mission; et ensuite, en fonction d'une certaine politique en matière d'affaires étrangè-



[Texte]

be our trade relations with the United States; and given those, then what kind of person would be ideally suited to do what I have defined as the objective for, let us say, the trade aspect of our relations with the United States.

So you see, I cannot really distinguish between how the ship of state is run in a given period and where it is going. The reality of today's administration is that even the way I define the training program, or the way I review the questions of the entrance exam, depends very much on that philosophy of where the ship of state is going. So unfortunately I have to deal at the same time with the establishment of a long-term philosophy and with running that ship properly, so that the taxpayers' money is well used.

**Mr. Kelly:** The committee of ADMs that prepared the strategic overview: were they assisted at any time by heads of posts?

**Mr. G.S. Shortliffe (Assistant Deputy Minister, Sector and Corporate Planning, Department of External Affairs):** In preparing the strategic overview for the department, we are taking into account the large volume of input that we get from all over the world from all of our heads of posts in sorting out what we want to identify for choices by ministers of priorities over the course of a planning period, which is roughly the current year plus four. So we do not go out specifically with questions to the heads of posts, but we draw upon the continuing stream of reports that we receive from our heads of posts as to developments in major regions of the world, yes.

**Mr. Kelly:** Well, one of the things that shone through I thought rather brightly in this report was the frustration of heads of posts, that quite often they felt directionless and very much on their own for quite a bit of their job. I guess I would have to express some surprise that you did not attempt to direct certain specific questions towards them to see how they felt about certain specific items; in other words, to tap and measure the anxieties, I guess, that come with their jobs, and attempt at the same time to tap their experiences, in an effort to solve their problems and reduce their anxieties. I understand you did it in an informal sort of way, but if I were communicating to you over a number of years, I might not focus my thoughts or my attention on some very precise questions that you are going to be dealing with or struggling with in your particular committee.

• 1155

So, gleaning inferences from reports over a period of years may be quite different than asking me a specific question and asking me to focus my expertise on that for your benefit.

**Mr. Massé:** If I may, Mr. Chairman, on that one, there are many levels at which you can or have to consult the heads of posts. In the last six months, for instance, I have been there. We have had a meeting of the top ambassadors—we call them the wise men ... coming from 10 of the big countries. And

[Traduction]

res, quelles devraient être nos relations avec les États-Unis; et en fonction de ces dernières, quelles devraient être nos relations commerciales avec les États-Unis; et en fonction de ces dernières, quel genre de personne conviendrait en fonction des objectifs que nous nous sommes fixés, par exemple, le côté commercial de nos relations avec les États-Unis.

Alors vous voyez, je ne peux pas vraiment établir la distinction entre la façon d'administrer le vaisseau de l'État à un moment donné, et où il doit se rendre. La réalité de l'administration d'aujourd'hui, c'est que même la façon de définir le programme de formation et la façon d'évaluer les questions de l'examen d'entrée sont fonctions de la philosophie selon laquelle on détermine où se dirige le vaisseau de l'État. Donc, je dois malheureusement traiter à la fois de l'établissement d'une philosophie à long terme et la bonne marche du Vaisseau, afin que l'argent des contribuables soit bien utilisé.

**M. Kelly:** Est-ce que le comité des sous-ministres adjoints qui a élaboré la stratégie globale a reçu l'aide de chefs de mission?

**M. G.S. Shortliffe (sous-ministre adjoint, Planification sectorielle et centrale, ministère des Affaires extérieures):** Au moment de rédiger la stratégie globale du ministère, nous tenons compte de la grande quantité de renseignements que nous recevons du monde entier de nos chefs de mission pour déterminer ce que nous voulons identifier comme choix par les ministres au niveau des priorités sur une période de planification, qui est habituellement l'année en cours plus quatre ans. Nous ne posons pas de questions précises aux chefs de mission, mais nous nous inspirons des rapports que nous envoient constamment nos chefs de mission au sujet de ce qui se passe dans les grandes régions du monde, oui.

**M. Kelly:** Eh bien, l'une des choses qui est selon moi assez évidente dans ce rapport, c'est la frustration des chefs de mission, qui manquent très souvent d'orientation et qui doivent se débrouiller pour une bonne partie de leur travail. Je dois avouer que je suis quelque peu surpris que vous n'ayiez pas essayé de leur poser certaines questions précises au sujet de sujets précis; en d'autres mots, pour déterminer et mesurer leur anxiété, qui est typique de l'emploi, et d'essayer par la même occasion de connaître leurs expériences, afin d'essayer de résoudre leurs problèmes et de diminuer leur anxiété. Je crois que vous l'avez fait de façon un peu officieuse, mais si je communiquais avec vous pendant un certain nombre d'années, je ne m'attarderais peut-être pas à quelques questions très précises que vous allez traiter ou qui vous préoccupent au sein de votre comité particulier.

Il est très différent de tirer des conclusions à partir de rapports présentés sur plusieurs années et de me poser des questions précises et de me demander de m'attacher à une question particulière.

**M. Massé:** Si vous permettez, monsieur le président, à ce sujet, il y a plusieurs questions au sujet desquelles vous pouvez ou devez consulter les chefs de mission. Au cours des six derniers mois, par exemple, cela s'est produit. Nous avons réuni les principaux ambassadeurs—nous les appelons les

[Text]

they have come here for three days, and they have been sent all the papers before and all that, to talk about a review of the third option, which after all is one of the basic parts of our foreign policy, and to discuss whether in the light of present-day circumstances as they saw them in their countries we should not review or modify or abandon the third option. And they discussed for three days, and I was there—and once again, these are our best ambassadors with their knowledge of outside circumstances—how our foreign policy should be modified in order to take into account the external environment.

A second example: We did, as you know, a Canada-U.S. paper to review our total relations with the United States. I was at the various meetings when Ambassador Gotlieb was there and he was telling us how the role of Congress had changed, for instance, and how in order to further Canadian interests we may have to use different means in the future than we did in the past.

I receive two or three ambassadors per week who come and tell me about not only their country but the organization of their mission and the financial management rules that they do not like, and all that. So that you may be right to say that in the strategic overview as such, that we have not sent out . . . I do not think we did—a copy of that paper to a number of ambassadors so that they would comment on it and send it back. But that does not mean that there is not, at the level of the preparation of policy or when we prepare a specific memorandum on, let us say, Canada-U.S. relations, or as an input into a number of decisions as to management, we could not say that there is not involvement by the heads of posts. Because there is. But it is in the way I described it, in practice, rather than through getting them to give their opinion on the strategic overview.

**Mr. Kelly:** From the previous description it seemed rather that their involvements seemed tangential to the process.

After the committee of ADMs put together a strategic overview, what then happens to the planning process? What is the next step?

**Mr. Shortliffe:** When the document is completed it is submitted to the deputy ministers of the department for comment and agreement. From there it goes to the ministers of the portfolio and from there, assuming that they have agreed with its thrust and content, it goes to the Cabinet committee on foreign and defence policy. Sorry, there is an interim step. At the official level it goes to a committee of deputy ministers, involving all deputy ministers involved in the sector on foreign policy. From there it goes to the Cabinet committee on foreign and defence policy for discussion, agreement or disagreement, as the case may be. It goes to Cabinet.

**Mr. Kelly:** Okay now, we will assume that it has gone through the process and it has been amended and approved. What then happens in the department? How do you make this thing live?

[Translation]

sages—des dix grands pays. Ils sont venus ici pour trois jours, et nous leur avons envoyé toute la documentation au préalable, afin de discuter de la troisième option, qui constitue après tout l'un des éléments principaux de notre politique étrangère, et de discuter si, à leur avis, en raison des circonstances actuelles, nous devrions pas examiner, modifier ou abandonner la troisième option. Ils ont discuté pendant trois jours, et j'y étais—et une fois de plus, il s'agissait de nos meilleurs ambassadeurs qui connaissaient ce qui se passait à l'extérieur—pour discuter comment modifier notre politique étrangère afin de tenir compte du milieu extérieur.

Voici un deuxième exemple: comme vous le savez, nous avons rédigé un document canada-américain en vue d'examiner l'ensemble de nos rapports avec les États-Unis. J'ai assisté aux diverses réunions où l'ambassadeur Gotlieb nous disait comment le rôle du Congrès américain avait changé, par exemple, et comment nous serions peut-être obligés d'utiliser différents moyens à l'avenir pour promouvoir les intérêts du Canada.

Je rencontre deux ou trois ambassadeurs par semaine, qui viennent me parler de leur pays, de l'organisation de leur mission et des règles de gestion financières qu'ils n'aiment pas, et le reste. Alors vous avez peut-être raison lorsque vous dites qu'au moment de rédiger la stratégie globale comme telle, nous n'avons pas envoyé—je crois que nous ne l'avons pas fait—un exemplaire du document à certains ambassadeurs afin de leur permettre de formuler des observations et de nous le renvoyer. Mais cela ne signifie pas qu'au niveau de l'élaboration des politiques ou de l'élaboration d'un mémoire précis par exemple, sur les relations entre le Canada et les États-Unis, ou certaines décisions de gestion, les chefs de mission ne participent pas de quelque façon. Parce qu'ils participent. Mais nous procédons de la façon que j'ai décrite, dans la pratique, plutôt que de leur demander leur avis au sujet de la stratégie globale.

**M. Kelly:** D'après votre description antérieure, il semble que leur participation soit tangentielle.

Qu'arrive-t-il après la rédaction de la stratégie globale par le comité des sous-ministres adjoints? Quelle est l'étape suivante?

**M. Shortliffe:** Une fois terminé, le document est présenté aux sous-ministres du ministère aux fins d'observations et d'approbation. Le document est ensuite transmis aux ministres du portefeuille, et si ces derniers sont d'accord avec les objectifs et le contenu, il est transmis au comité du Cabinet chargé de la politique étrangère et de la défense. Oh pardon, j'ai oublié une étape. Le document passe d'abord par un comité de sous-ministres, composé de tous les sous-ministres chargés de la politique étrangère. Il est ensuite transmis au comité du Cabinet chargé de la politique étrangère et de la défense, où l'on tient des discussions et l'on s'entend ou on ne s'entend pas, selon le cas. Le document est ensuite transmis au Cabinet.

**M. Kelly:** D'accord, maintenant supposons que nous avons passé toutes les étapes et que le document a été modifié et approuvé. Qu'arrive-t-il ensuite au ministère? Comment procède-t-on à la mise en application?



## [Texte]

**Mr. Shortliffe:** We disseminate it as widely as we can within the department, not only to our headquarters units as a means for activity in the future, but indeed we do send essentially the thrust of it, boiled down—or we try to boil it down anyway—to all of our heads of posts around the world, telling them this is what the government has agreed for the planning period are the main directions that we should be pursuing; here are the various implications of that in terms of resources that we will be dealing with the central agencies of the government upon. And of course, we pursue that individually in the individual cases.

For example, one of the thrusts is to put more person-years into the United States. We then pursue that with the way the governmental system works and seek to implement that within the course of the planning period.

• 1200

Essentially, we give it as wide a distribution as we can, not only within our own department and with the heads of posts, but we also make sure that other key departments of the government are informed as to the directions we have been given from Cabinet to pursue it.

**Mr. Kelly:** How precise are the objectives that you place in that strategical review? Would you say things like, we need to improve trade in the Middle East? Or would you say, we must improve trade by 300%?

**Mr. Massé:** Well, the objectives . . .

**Mr. Kelly:** I guess what I am asking is how, down the line, do you then measure your progress against your strategic overplan?

**Mr. Massé:** In the strategic overview, the objectives are not quantified in the precise way that you mentioned. For instance, in terms of political objectives, we would re-affirm our commitment to international organizations, for instance, by saying, Well, Canada is a small country, law and order globally is to us important, the way we preserve our independence is through international organizations, so we will continue our support to international organizations. Now, that translates itself, for instance, into an increase in the budget going to international organizations that is of the same order of increase as our total budget. If we had said, for instance: The United Nations is threatened, we believe that this is essential to our future security and wellbeing and therefore we should make a greater contribution. That would translate itself into a rate of growth in that budget that is higher.

In terms of personnel resources, the strategical review will say, In economic terms our relationship with the United States continues to be dominant. We believe that over the next few years it is quite essential to keep the same amount of access to that market as before. However, we believe our present resources will not be enough to meet the challenges that come from their present evolution, so we should put more personnel into it. And that is where it stops. But then the multi-year operational program, which translates the principles into person-years, will translate itself over the next four or five

## [Traduction]

**M. Shortliffe:** Nous diffusons les renseignements à autant de personnes que possible au sein du ministère, pas seulement dans nos services de l'administration centrale comme document d'orientation, mais nous communiquons essentiellement les grands principes,—nous essayons de les faire ressortir—à tous nos chefs de mission dans le monde, en leur annonçant qu'il s'agit là de ce que le gouvernement a convenu de faire pour la période de planification et des orientations principales que nous devrions suivre; voici les diverses répercussions de ces activités en termes de ressources à justifier auprès des organismes centraux du gouvernement. Evidemment, chacun essaie d'atteindre ces objectifs dans chaque cas particulier.

Par exemple, l'un des objectifs est d'envoyer un plus grand nombre d'années-personnes aux États-Unis. Nous essayons ensuite d'atteindre cet objectif dans le cadre du système gouvernemental au cours de la période de planification.

Essentiellement, nous la distribuons aux plus de gens possible et non seulement au sein de notre ministère; nous nous assurons aussi que les autres grands ministères sont au courant des directives que le cabinet nous a données pour sa mise en oeuvre.

**M. Kelly:** Les objectifs de cette étude stratégique sont-ils très précis? Fixeriez-vous, par exemple, comme objectif simplement d'améliorer le commerce au Moyen-Orient ou de l'améliorer de 300 p. 100?

**M. Massé:** Voici, les objectifs . . .

**M. Kelly:** En fait, je veux savoir comment vous faites, en fin de compte, pour mesurer vos progrès en fonction de votre étude stratégique?

**M. Massé:** Les objectifs ne sont pas quantifiés de la façon dont vous parlez. Par exemple, pour ce qui est des objectifs politiques, nous réaffirmerions notre engagement face aux organismes internationaux en indiquant qu'étant donné que le Canada est un petit pays pour qui l'ordre public est important, nous tenons à préserver notre indépendance en continuant d'appuyer ces organismes. Cette affirmation se traduit par une augmentation du budget destiné aux organismes internationaux et par le fait même par une augmentation de notre budget total. Si nous avions indiqué, par exemple que les Nations Unies étaient menacées et comme nous croyons que cet organisme est essentiel à notre sécurité et à notre bien-être futur, nous devrions accroître notre participation par l'augmentation du budget qui y est consacré.

Pour ce qui est des ressources humaines, l'étude stratégique indiquera que nos relations économiques avec les États-Unis continuent de dominer. Nous croyons qu'au cours des prochaines années il est essentiel de maintenir notre présence sur le marché américain. Toutefois, nous croyons que nos ressources actuelles ne suffiront pas à relever les défis que présente l'évolution de notre voisin et que, pour maintenir notre présence, il faudra accroître notre personnel. L'étude s'en tiendra à ces considérations. Par la suite, le programme opérationnel multiannuel qui traduit ces principes en années-

[Text]

years into a gradual increase in the staff that we have in the United States. So it is not as precise as you say, but it gets translated through the MYOP into additional allocation of money and people.

**Mr. Kelly:** May I continue? I do not want to take up anybody's time. If anybody wants to jump in, certainly go ahead.

**The Chairman:** Mr. Huntington, you had one or two questions.

**Mr. Huntington:** I wanted to move onto another area so I was not interrupting.

**The Chairman:** Maybe, before you do, I just want to clarify on this area that Mr. Kelly was on. As I hear it, Mr. Massé, you are saying to us, between the lines, that things were run in a manner previous to your arrival which was unsatisfactory to you, because you have made some changes in your six months, but further than that a program of changes had been implemented before you arrived—the January 12, 1982 date which you mentioned. Now, that is good news to us and I think the Auditor General indicated he was happy about that. But what we worry about in this committee is how things got to that state in the first place, and how things are to be prevented from going back to that state. To give you a specific example, in the Auditor General's Report, talking about human resource management, he said:

The object of this process . . .

—in the department's words

—is to have the right person in the right place at the right time but the Department has not adequately determined its human resource requirements related to the job that needs to be done and the Department does not have an accurate inventory of the skills and experience of its current employees.

Now, what specifically has been done to correct that complaint?

**Mr. Massé:** Before I ask for the specific answer on the personnel issue from Mr. Eyton, if I may comment on your previous comment. I would not like to indicate I was dissatisfied with the way the department was run. I mean, that is not done . . .

**Some hon. Members:** Oh, oh!

**Mr. Massé:** —but I would just indicate, if you look . . . I was in the federal government, let us say, in 1971, 1972 and 1973. The requirements for management were quite different at that time.

• 1205

It is only after a number of Auditor General's reports that things started to change and the amount of emphasis put on management—personnel management, financial management, administration—was changed. The creation of the Comptroller General is an example of that. The fact that these systems did not exist a number of years ago, may be criticized now from

[Translation]

personnes indiquera qu'au cours des quatre ou cinq prochaines années il y aura une augmentation graduelle du personnel affecté aux États-Unis. L'étude n'est pas aussi précise que vous le dites, mais, de son côté, le programme opérationnel souligne qu'il y aura une affectation additionnelle de ressources financières et humaines.

**M. Kelly:** Puis-je poser une autre question sans trop prendre de temps? Je suis prêt à céder ma place à d'autres.

**Le président:** Monsieur Huntington, n'aviez-vous pas une ou deux questions à poser?

**M. Huntington:** Comme je veux aborder un autre sujet, je n'ai pas voulu intervenir.

**Le président:** Avant de vous laisser poser vos questions, j'aimerais obtenir des précisions sur le sujet touché par M. Kelly. Si je saisis bien, monsieur Massé, vous laissez entendre qu'avant votre arrivée les choses ne fonctionnaient pas à votre goût puisque, depuis six mois, vous avez fait des changements, mais avant même que vous entriez en fonction, le 12 janvier d'après ce que vous avez dit, des changements avaient été mis en oeuvre. Nous nous en réjouissons, et je pense que le vérificateur général aussi s'est dit satisfait. Toutefois, notre Comité se demande comment les choses en sont arrivées là en premier lieu et comment empêcher un retour à cet état de choses. Pour vous donner un exemple précis, au sujet de la gestion des ressources humaines, le vérificateur général déclare dans son rapport:

L'objet de cette opération . . .

. . . dans les mots du ministère

. . . consiste à choisir au moment opportun la personne qui convient à tel ou tel poste, mais le ministère n'a pas assez bien précisé ses besoins en ressources humaines en fonction du travail à faire et il ne connaît pas assez précisément les compétences et l'expérience de ses employés.

Qu'a-t-on fait pour corriger cette lacune?

**M. Massé:** J'aimerais commenter votre première observation avant de demander à M. Eyton de répondre à votre question concernant le personnel. J'aimerais indiquer que je n'étais pas mécontent de la façon dont le ministère était administré. Je n'avais pas à me prononcer.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Massé:** J'aimerais simplement dire que j'étais dans la Fonction publique, disons, en 1971, 1972 et 1973. Les exigences en matière de gestion étaient tout à fait différentes à cette époque.

Ce n'est qu'après que le vérificateur général eut publié un certain nombre de rapports que des changements ont été opérés quant à l'importance accordée à la gestion, c'est-à-dire la gestion du personnel, la gestion financière et l'administration. La création du poste de contrôleur général en est un exemple. Le fait que ces mécanismes n'existaient pas il y a un



**[Texte]**

our point of view. Certainly, it was part of an evolution and I would just like to emphasize that what I am doing is recognizing there must be a greater profile, in Mr. Huntington's word, a greater weight, given to proper administration. Therefore we have got to put into place new systems. I would like to indicate that this role is part of the evolution rather than a sudden reformist movement.

**The Chairman:** Can we hear from Mr. Eyton?

**Mr. A. T. Eyton (Assistant Deputy Minister, Personnel):** Mr. Chairman, it is true that our personnel management information system was woefully inadequate in late 1981 when the Auditor General was reviewing our operation. I could give a few excuses. I must say that the Department of External Affairs and, for that matter, the Department of Industry, Trade and Commerce before January 12, were in states of reorganization of one sort or another. The decision of the Prime Minister to consolidate the foreign service taken back to March 1980 had its own consequences; for the old Department of External Affairs it meant the incorporation of some 250 officers from CEIC, and it took a while to negotiate the terms and conditions under which those individuals would join the old Department of External Affairs.

Also, there was the decision as part of foreign service consolidation, March 1980, that the development assistance stream should be set up in External Affairs and that old External Affairs would then become responsible for the delivery of the aid program abroad. Another part of that foreign service consolidation decision was that tourism—CGOT operations... would be consolidated with the old Trade Commissioners Service. And so, the various elements of the foreign service were in a state of negotiating understandings under which all of these transfers would take place. Insofar as old "External" was concerned, the PMIS system simply never had a chance to catch up. It was taking a fair amount of time to load in the basic data on all of the people who had already been transferred to External Affairs.

We were getting there when all of a sudden, on January 12 of 1982, a further 1000 people were transferred over to External Affairs from the trade side of Industry, Trade and Commerce. We had to load in the data for those people into the personnel management information system. This is a basic weakness we have seen and we have taken action to overcome it. We have recruited an individual to take charge of the personnel management information system. All of the data in respect of all of these new personnel are being loaded into the system and we anticipate by the fall of this year—September, October—that we will have all of the basic data in our PMIS system, the personnel management information system.

Then we will load into this system phase 2 which is something the Auditor General's report points out needs to be done. We will be loading in more qualitative data on each of the individuals in the system: their specialization, their language capability, their career interests—whether short term or long term—posting preferences, and so on. All of that additional—and very useful—information will be loaded into the PMIS in phase 2. We anticipate all of that will be finished before the

**[Traduction]**

certain nombre d'années peut être critiqué aujourd'hui de notre part. Il est certain que ces changements faisaient partie d'une évolution et je veux tout simplement souligner que je fais que reconnaître l'importance accrue qui doit être accordée à la saine administration. Par conséquent, il faut mettre en place de nouveaux mécanismes. Cela fait partie de l'évolution et n'est pas une réforme soudaine.

**Le président:** M. Eyton pourrait-il nous répondre maintenant?

**M. A.T. Eyton (sous-ministre adjoint, Personnel):** Monsieur le président, il est vrai que notre système d'information de la gestion du personnel comportait malheureusement des lacunes à la fin de 1981 quand le vérificateur général a examiné nos opérations. Je pourrai donner des excuses. Je dois dire que le ministère des Affaires extérieures et, quant à cela, le ministère de l'Industrie et du Commerce avant le 12 janvier, étaient en voie de réorganisation. La décision du premier ministre de regrouper le service extérieur au mois de mars 1980 a eu certaines répercussions; pour l'ancien ministère des Affaires extérieures, cette décision entraînait de quelque 250 fonctionnaires de la CEIC et la négociation des conditions de leur adhésion à l'ancien ministère a pris un certain temps.

De plus, selon cette décision, l'aide au développement allait relever des Affaires extérieures et l'ancien ministère devait donc se charger du programme d'aide à l'étranger. De plus, l'Office du tourisme du Canada allait être fusionné à l'ancien Bureau du délégué commercial. Donc, les différents bureaux du service extérieur étaient en mutation. Pour ce qui est de l'ancien ministère des Affaires extérieures, le système d'information de la gestion du personnel n'a tout simplement jamais eu la chance de prendre le dessus. Il faut compter assez de temps pour entrer les données de base de tous les employés mutés aux Affaires extérieures.

Nous allions y parvenir quand tout à coup, le 12 janvier 1982, 1,000 autres employés étaient mutés de la section commerce du ministère de l'Industrie et du Commerce aux Affaires extérieures. Il nous fallait entrer les données de ces employés dans notre système d'information de la gestion du personnel. Nous avons pris les mesures nécessaires pour pallier ce problème. Nous avons nommé un responsable du système d'information et nous croyons que d'ici l'automne, c'est-à-dire septembre ou octobre, le système sera à jour.

Nous passerons ensuite à la phase 2 qui sera nécessaire selon les indications du vérificateur général. Nous entrerons dans le système plus de données qualitatives sur chacune des personnes répertoriées, à savoir leur spécialisation, leurs connaissances linguistiques, leurs intérêts professionnels à court et à long terme, leur affectation préférée, etc. Ces renseignements additionnels très utiles seront introduits dans le système à la phase 2, probablement d'ici la fin de l'année. Le ministère des

[Text]

end of the year. Then we will have a data system on all of the personnel in External Affairs in respect of... our total employee complement is about 8000 and about 4400 of that is Canada-based. We will have all of the data in respect of the Canada-based people in that system and we will be able to make more intelligent decisions in terms of assignments.

I should mention that we have 1400 re-assignments of personnel each year, which is an incredible burden. We will be able to use the PMIS as a tool in coming to wise decisions on the placement of people and getting the right person in the right job. I think we have a lot of action underway in this area and improvements are foreseen.

**The Chairman:** That sounds like a good start, Mr. Eyton.

**Mr. Hovdebo:** Mr. Chairman, may I follow along on that? This career rotational personnel system... I think the Auditor General figured that this was part of the cause of some of the seemingly unco-ordinated operation of the department. In his report, the Auditor General suggests that the posts had limited opportunity to have any say about who was assigned to them.

• 1210

And of course, the Auditor General suggested that more consultation should take place, because they were after all filling the jobs in their particular post. The department seemed to disagree by saying that it did not see any practical way in which the heads of posts' participation could be further increased. I was just wondering if maybe both the department and the Auditor General could comment on that particular effect, or how the system works, and why the post people cannot be more effectively involved in it if they are going to have to work with those people.

**Mr. Eyton:** Mr. Chairman, it is true in running a rotational system that someone has to be responsible for the bottom line on assignments. If every manager, including heads of posts, had the final say on who they would have appointed to their post, or to their division here in headquarters, we may find that everyone, all of the 120 heads of posts and the 40 or so managers in External Affairs headquarters, would have their eye on the same list of about 20 officers.

We find there is a need certainly to consult very closely with heads of posts and with managers at headquarters, and indeed we do that. I think the Auditor General will confirm that we do have extensive consultations with managers, heads of posts, directors, assistant under-secretaries in all assignments at all levels. It is a very extensive consultative process that involves not only them but the individuals concerned, the 1,400 people that we move each year. We have to take into account the family circumstances of the individual, the education problems that the individual may have in going to certain posts, and so on. All of that is taken into account, and we spend an extraordinary amount of time in the consultative process.

At the same time, we agree with the Auditor General that we should provide better information to heads of posts about the individuals we are proposing to them for assignment. This is already an action we have implemented this year. We are,

[Translation]

Affaires extérieures aura alors un système de données pour un effectif d'environ 8,000 employés, dont 4,400 travaillent au Canada. Nous disposerons de toutes les données utiles au sujet de ceux qui travaillent au Canada et nous serons mieux en mesure de les affecter.

Je dois indiquer que nous effectuons 1,400 nouvelles affectations chaque année, ce qui est énorme. Notre système d'information de la gestion du personnel nous permettra de mieux choisir les titulaires de chaque poste. Je crois que nous avons entrepris beaucoup et que des progrès sont escomptés.

**Le président:** Cela semble être un bon début, monsieur Eyton.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, puis-je poursuivre dans la même veine, au sujet du système de rotation du personnel? Selon le vérificateur général, il était en partie la cause de certains des problèmes d'organisation du ministère. Dans son rapport, le vérificateur général laisse entendre que les missions ont peu à dire sur le choix de leurs employés.

Bien sûr, le vérificateur général laisse entendre qu'il devrait y avoir plus de consultation avec la mission puisque le ministère pourvoit à ses postes. Le ministère ne semble pas d'accord parce qu'il ne voit pas comment les chefs de mission pourraient participer davantage au choix du personnel. Je me demande si le ministère et le vérificateur général ne pourraient pas apporter des précisions à ce sujet ou expliquer comment le mécanisme fonctionne et pourquoi les membres des missions ne peuvent participer davantage au choix de ceux avec qui ils vont travailler.

**M. Eyton:** Monsieur le président, il est vrai que quelqu'un doit prendre la décision finale au sujet des affectations. Si tous les gestionnaires, y compris les chefs de mission, avaient le dernier mot sur les personnes affectées à leur mission ou à leur service, ici à l'administration centrale, il y aurait 120 chefs de mission et à peu près 40 gestionnaires qui consulteraient la même liste d'environ 20 fonctionnaires.

Nous estimons qu'il faut consulter de très près les chefs de mission et les gestionnaires de l'administration centrale et c'est ce que nous faisons. Je crois que le vérificateur général pourra confirmer que nous consultons les gestionnaires, les chefs de mission, les directeurs et les sous-secrétaires adjoints pour toutes les affectations à tous les niveaux. Nous consultons aussi les personnes visées, à savoir les 1400 personnes affectées chaque année. Nous devons tenir compte des conditions familiales de chacun et ainsi que des problèmes éducatifs qu'ils pourront éprouver à certaines missions, et caetera. Nous tenons compte de tous ces facteurs et nous consacrons beaucoup de temps à la consultation.

En même temps, nous sommes d'accord avec le vérificateur général qui indique que nous devrions informer davantage les chefs de mission au sujet des employés que nous nous proposons de leur envoyer. Nous avons déjà commencé à le faire



*[Texte]*

and will in the future, in proposing an individual, whether a clerk or a foreign service officer, for assignment to a head of post, give all the information we can about the individual, both the good and the bad. I think this represents an improvement. Maybe in previous years we probably concentrated too much on the good part of the individual's performance in the past and not enough was said about some of his limitations. But we now try to give a complete picture to the head of post in respect of all assignments being proposed.

In 99.9% of the cases, we do not have any problems with the head of post. The individuals being proposed with this full background of information are accepted by the head of post. Occasionally we get involved in a negotiation, and in those cases where the head of post stands firmly opposed to a nomination we are making, a recommendation we are making, we change it and we find another individual to go.

**Mr. Hovdebo:** I am sure the Auditor General knew all these situations were part of the process, yet he still made this criticism and statement. I wonder if the Auditor General would comment.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, Mr. Hovdebo, in paragraphs 14.75, 14.76 and 14.77, I think we indicate a slightly different perspective from the work of our auditors out in the post.

Maybe I could ask Mr. McLaughlin, who was conducting a number of interviews at various posts, to give us a little further insight into those particular paragraphs, 14.75, 14.76 and 14.77, because, although there is some consultation, I think the reaction to that process is not quite the same as headquarter's.

**The Chairman:** Mr. McLaughlin.

**Mr. M. McLaughlin (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** Mr. Chairman, thank you.

In doing our audit in the field, we in fact visited several posts and talked to the head of post about his role in staffing his positions. They indicated to us at that time that they did not receive sufficient information from headquarters in order to make a decision as to whether the person assigned had in fact met the qualifications of the position. They would say that the information from personnel was interesting but in fact it was not helpful. They also pointed out that they were sent a one-page CV of the incumbent, of the person who was being proposed, and had the power to veto that particular person if they so liked, but they did not feel they could in fact exercise that veto except in extreme circumstances because it would result in a vacant position being created at the post at that time.

*[Traduction]*

cette année. Au moment de recommander une personne, qu'il s'agisse d'un commis ou d'un représentant affecté à une mission étrangère, nous nous efforçons et nous continuerons à nous efforcer de fournir tous les renseignements possible sur la personne, qu'il s'agisse d'aspects positifs ou négatifs. Je crois qu'il s'agit là d'un grand progrès. Par les années précédentes, nous nous sommes peut-être trop attardés sur les aspects positifs du rendement d'une personne, sans faire grand état de ses limites. Désormais, nous tenterons de broser, à l'intention du chef de mission, un tableau complet pour chacune des nominations proposées.

Dans 99.9 p. 100 des cas, les chefs de mission ne font aucune difficulté; ils acceptent généralement les personnes qui leur sont recommandées, à la lumière des renseignements fournis sur leurs antécédents. Il arrive parfois qu'une nomination suscite quelque débat, et lorsque le chef de mission s'y oppose fermement, nous recommandons simplement une autre personne pour le poste.

**M. Hovdebo:** Je suis certain que le vérificateur général était au courant de tous ces aspects du processus lorsqu'il a formulé sa critique et sa déclaration. Je me demande si le vérificateur général est prêt à commenter ce point.

**M. Dye:** Monsieur le président, monsieur Hovdebo, je crois que nous avons exposé aux paragraphes 14.75, 14.76, et 14.77 une perspective quelque peu différente de celle présentée par nos vérificateurs en mission.

Je pourrais peut-être demander à M. McLaughlin, qui a procédé à un certain nombre d'entrevues dans diverses missions, de nous éclairer davantage sur les trois paragraphes en question; étant donné que, même après consultation, il semble y avoir divergence d'opinion avec l'administration centrale.

**Le président:** Monsieur McLaughlin.

**M. M. McLaughlin (directeur principal des opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président.

Au moment d'entreprendre notre vérification sur place, nous nous sommes rendus dans plusieurs missions et nous avons pu discuter avec les chefs de leur rôle en matière de dotation. Ils nous ont fait savoir qu'ils n'obtenaient pas de l'Administration générale les renseignements nécessaires pour prendre la décision à savoir si la personne nommée possédait effectivement les compétences requises pour le poste. À leur avis, l'information reçue du bureau du personnel, encore qu'intéressante, n'était pas très utile. Ils ont en outre souligné qu'ils recevaient un curriculum vitae d'environ une page en guise de référence sur le titulaire, c'est-à-dire de la personne recommandée, et que, même s'ils avaient droit de veto sur cette nomination, ils ne croyaient pas être en mesure de s'en prévaloir, sauf dans des circonstances extrêmes, puisqu'ils risquaient ainsi de se retrouver avec un poste vacant au sein de la mission.

• 1215

In looking at the kind of information that the head of post might be able to get and might be able to provide to the personnel people, or that personnel people could provide to the

Si nous voulions nous attarder sur le genre de renseignements que le chef de mission est en mesure d'obtenir et qu'il peut transmettre au bureau du personnel, ou que ce dernier

[Text]

head of post to assist him in selecting people or having some input to the process, would be a history of how the job has evolved. These jobs at the post are not static. In fact, the nature of the job varies very much with the person who is in the position at the time, so the evolution of the position would in fact help the head of post in his assessment of personnel needs.

Also, the performance appraisal of the employees was not sent to the head of post so that he had no complete background of how the employee had performed at other posts and what would be some of the weaknesses the employee had that the head of post would have to counteract, or some of the strengths of the person that the head of post could build on. Those were the kinds of things that we saw from the heads of post.

**The Chairman:** Mrs. Cossitt, do you have a supplementary?

**Mrs. Cossitt:** I think you are saying the that more expertise is developed by those that are there in these positions in the field, because of the rotational process of employees.

**Mr. McLaughlin:** I do not think I would say that precisely is a result of that. What would lead to that is that the persons assigned would not necessarily have the expertise that was necessary for the position. I think that is a little different. They would develop expertise as they were in the job, it was an on-the-job training situation.

**Mrs. Cossitt:** So to speak, but I think we are getting into a situation in which, because of the rotational development of the employees, they are not developing the necessary expertise. They are pulled out of the field too often; they are expected to gain that on the job training.

**Mr. McLaughlin:** Well, they are trying to gain that on the job.

**Mrs. Cossitt:** What I would like to touch upon is the budget of the department. The Auditor General made a statement in 14.52 of his report:

Budgeting is based instead on the previous years' levels with an allowance for inflation and, where fully supported, new initiatives.

I think we can all understand that justification can be found for new initiatives, but what I would like to get at is whether a review is made on past expenses, on what has been spent by the department? Have any cost feasibility studies been done in previous years on your past departmental budgets?

**Mr. M. Massé:** Mr. Chairman, I think Mr. Bresnahan may have the answer to Mrs. Cossitt's question.

**Mr. D. Bresnahan (Assistant Under-Secretary of State, Finance and Management Services Branch):** Yes, expenditures are reviewed, not only annually but consistently throughout the year, to determine not only the propriety but the level of expenditure required to carry on. In the operations of our post we run into quite a few difficulties, unrelated to the domestic scene, simply because we are operating in an

[Translation]

peut fournir au chef de mission pour lui faciliter la sélection ou lui permettre de prendre part au processus, il nous faudrait faire l'historique du poste en question. Les emplois au sein d'une mission ne sont pas pré-établis. En fait, la nature d'un poste varie grandement selon son titulaire du moment, de sorte que l'évolution d'un poste donné peut aider le chef de mission dans son évaluation des besoins en personnel.

Par ailleurs, le chef de mission n'avait pas accès à l'évaluation du rendement des employés, de manière qu'il ignorait presque tout du rendement de l'employé dans un poste antérieur et, par le fait même, de ses points faibles, avec lesquels il devrait composer ainsi que de ses points forts, sur lesquels il pourrait compter. C'est ce genre d'observations que nous ont formulées les chefs de mission.

**Le président:** Madame Cossitt, auriez-vous quelque chose à ajouter?

**Mme Cossitt:** Je crois que vous entendez par là que l'expérience est davantage profitable pour les personnes qui travaillent sur place, en raison du roulement des employés.

**M. McLaughlin:** Je n'y vois pas vraiment un tel rapport de causalité. En fait, les personnes nommées n'ont pas nécessairement l'expérience requise pour occuper le poste en question. Ce n'est pas la même chose. Par contre, ils peuvent acquérir cette expérience en cours d'emploi.

**Mme Cossitt:** Peut-être, mais je crois que nous créons une situation dans laquelle, compte tenu du roulement du personnel, les employés ne peuvent acquérir les compétences requises. Ils sont trop souvent rappelés de la mission; par contre, on attend d'eux qu'ils acquièrent de l'expérience en cours d'emploi.

**M. McLaughlin:** En fait, je crois qu'ils essaient d'acquérir ce genre d'expérience.

**Mme Cossitt:** J'aimerais parler brièvement du budget du Ministère. Le Vérificateur général a fait, au paragraphe 14.52 de son rapport, la déclaration suivante:

«Les prévisions budgétaires se font à partir du budget de l'exercice précédent, avec certaines majorations qui tiennent compte de l'inflation, et en fonction des nouveaux projets qui sont solidement documentés.»

Je crois qu'il est évident que les nouveaux projets peuvent être documentés mais, pour le moment, je m'intéresse plutôt à la question de savoir si les dépenses antérieures du Ministère ont été examinées. Des études de rentabilité ont-elles été entreprises pendant les années précédentes en regard de vos budgets ministériels antérieurs?

**M. M. Massé:** Monsieur le président, je crois que M. Bresnahan pourrait répondre à la question de Mme Cossitt.

**M. D. Bresnahan (sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des finances et des services de gestion):** Oui, les dépenses sont examinées, non seulement à la fin de l'année, mais de façon continue, en vue de déterminer d'une part leur opportunité et, d'autre part, le niveau de dépense requis pour mener à bien les différents projets. En ce qui a trait à l'exploitation de notre mission, nous éprouvons certaines difficultés



[Texte]

environment where either inflation or currency is going against us, etc. So that is done consistently throughout the year.

I think, Mr. Chairman, one relates back to the concern expressed by the Auditor General in 14.51 which had to do with operational planning. To that extent, the budgets are not structured on the basis of totally complete operational plans; they are structured on the basis of the activities and the requirements to carry out certain functions.

**Mrs. Cossitt:** But in the Auditor General's report he says that the department had requested that the bureaux hence review and justify basic expenditures, and they have not done this. How do you respond to that?

**Mr. Bresnahan:** If I may, Mr. Chairman, I will answer it this way: In establishing budgets, we ask the various bureau and branch heads, as well as heads of post, to review their activities as to what they are currently engaged in, what their future plans are, and to review this in order to go back to the base to determine where there are certain things that have been done in the past that do not necessarily have to continue, particularly in times of austerity and restraint, when funds are at a premium, and in some cases this has not been done.

• 1220

**Mrs. Cossitt:** So, what I am getting is that your budget is based on the last year's expense plus your inflation rate clause, and unless you really take a cost study of that, you will constantly be growing. Your expenses are going to be growing.

**Mr. Massé:** Mr. Chairman, if I may answer that, unfortunately, it is also a kind of new procedure. Just about two months ago, I put into place an A-base review, which is what you are mentioning—the fact that we take the A-base general programs. I got all of my managers to review their budgets completely in terms of what they do and of whether they need the personnel they have. The purpose of the exercise was to aim at a cut of personnel of 12%, but not across the board—12% for the department. This meant that I had to review every program to see if a given program was high priority, and therefore had to stay. Another one, in turn, would be cut something like 15% to 20%.

I had to do that myself because we do not yet have the structure to do that on a kind of continuous basis. We have now finished the first stage. That is, that we have gone through all the 4,000 and some positions which we have in the department, and we have reviewed literally every one of them, including the secretaries and all that, to find which positions are the most important ones. We have asked every one of the ADMs to give us a list, in reverse priority, of what were the

[Traduction]

qui sont indépendantes de la scène nationale, tenant simplement du fait que nous évoluons dans un milieu où l'inflation ou le taux de change, par exemple, nous désavantage. Cette vérification s'opère donc de façon continue, tout au long de l'année.

Monsieur le président, je crois que nous touchons ici à la préoccupation formulée par le Vérificateur général au paragraphe 14.51, en ce qui a trait à la planification opérationnelle. Dans cette optique, les budgets ne sont pas établis en fonction de plans opérationnels intégraux, mais plutôt en fonction des activités et des exigences relatives à certaines fonctions.

**Mme Cossitt:** Toutefois, dans son rapport, le Vérificateur général déclare que le Ministère exige dorénavant des bureaux qu'ils étudient et qu'ils justifient les dépenses fondamentales, ce à quoi ils n'ont pas répondu. Qu'avez-vous à dire sur ce point?

**M. Bresnahan:** Si vous le permettez, monsieur le président, je répondrai à cette question de la façon suivante: au moment d'établir les budgets, nous demandons aux divers chefs de bureaux et de direction, ainsi qu'aux chefs de mission, d'examiner leurs activités en cours et leurs plans pour l'avenir, et de revenir à la base budgétaire en vue de déterminer les activités qui doivent être interrompues, et de procéder à l'épuration qui s'impose, particulièrement à une époque d'austérité et de contraintes budgétaires, où les fonds se raréfient; dans certains cas, ces exigences n'ont pas été respectées.

**Mme Cossitt:** Voici donc où je voulais en venir: votre budget est établi en fonction des dépenses de l'exercice précédent, avec certaines majorations pour tenir compte de l'inflation, et à moins d'entreprendre véritablement une étude de rentabilité, les dépenses s'accroîtront sans cesse.

**M. Massé:** Monsieur le président, je voudrais répondre à cette question; malheureusement, il s'agit également d'un problème de nouvelle procédure. Il y a seulement deux mois, j'ai mis sur pied une vérification à base A, puisque vous faites en effet allusion au fait que nous retenons les programmes généraux de base A. J'ai demandé à tous mes gestionnaires d'examiner leur budget en entier, en fonction de leurs activités réelles et de leurs besoins véritables en personnel. Cet exercice avait pour objet d'opérer une coupure de 12 p. 100 dans les effectifs, pour l'ensemble du Ministère. J'ai donc dû entreprendre un examen de chaque programme pour évaluer leur degré de priorité et, par conséquent, leur opportunité. D'autres programmes, par exemple, ont dû subir des coupures de 15 à 20 p. 100.

J'ai dû moi-même procéder à cet examen, étant donné que nous n'avons pas encore les structures requises pour entreprendre une vérification continue. À l'heure actuelle, nous avons terminé la première étape, c'est-à-dire que nous avons examiné individuellement les quelques 4,000 postes du ministère, y compris les postes de soutien, pour établir leur importance relative. Nous avons demandé à chacun des Sous-ministres adjoints de nous fournir une liste, par ordre décroissant de

[Text]

12% of their jobs that they would cut if they had to be cut 12%. We have examined every one of these positions.

The second stage now is that we have to go through that, and see what are the results in terms of person-years and personnel, the actual people there, and whether we have to create a reserve of people. After all, when we tell a bureau head, for instance, that there is one of his programs that has a lower priority—I mean, we can cut the positions and the activities, but we still have the people who are there. Attrition is now very low and will take care of that problem only over a long period of time.

We are in the process of preparing a submission to Treasury Board which would give us a three-year personnel management plan which would permit us to re-allocate the resources from the areas of low priority to the areas of higher priority.

So, my response to you is, unfortunately, not what you would like, which is that we did something then. My response is that we have that problem; we have started an A-base review; we have finished the first stage; we have identified the positions that should be cut; and we are preparing a submission to Treasury Board to re-allocate the people themselves over a three-year period.

**The Chairman:** A supplementary, Mr. Huntington?

**Mr. Huntington:** Is that A-base review tied in with the existing objectives and activities serving those objectives, or at the same time did you review and reassess the changing objectives and the need for changing activities?

**Mr. Massé:** Okay. That is one of the problems which I have because, at the same time, I have started a study of the organization and structure of the department and whether that structure corresponds to the objectives which, over time, we want to realize. That, however, gives me a very difficult problem, that if I can get the structure accepted, then of course I have to re-allocate my resources differently. At present, what I have established is a list of priorities. I was careful to mention that I have gone through the first stage, which is establishing these lists of reverse priorities of positions. If we get, at the same time, a change in the structure, then of course I will re-allocate my resources differently. At present, we still have to wait to see whether we are going to re-allocate resources according to the same structure, or whether we will get permission to change the structure.

**Mrs. Cossitt:** I was going to get into a very basic question which will lead into Mr. Huntington's question on accommodation. The Auditor General found, and I quote, that:

... the Department had broken its own rules and central agency rules for identifying accommodation needs.

[Translation]

priorité, des emplois qu'ils supprimeraient s'ils devaient procéder à une coupure de 12 p. 100. Nous avons examiné chacun de ces postes.

La deuxième étape consiste à examiner les données recueillies et à prévoir les résultats sur le plan des effectifs, des années-personnes, des personnes en poste et de l'opportunité de créer une réserve d'employés. Il ne faut pas oublier que lorsque nous informons un chef de bureau, par exemple, qu'un de ses programmes a été jugé à faible priorité, un facteur beaucoup plus important que les activités et les postes comme tels entre en ligne de compte, à savoir le sort des personnes en cause. Le taux de réduction naturelle des effectifs est très faible, et ne pourrait résoudre ce problème qu'à long terme.

Nous travaillons actuellement à l'élaboration d'une présentation au Conseil du Trésor portant sur un plan triennal de gestion du personnel, qui nous permettrait de réaffecter les ressources des secteurs à faibles priorités dans les secteurs hautement prioritaires.

Malheureusement, ma réponse n'est peut-être pas celle que vous attendiez, à savoir que nous ayons remédié à la situation. Je dois me contenter de vous répondre que nous reconnaissons le problème; que nous avons terminé la première étape de la vérification à base A entreprise il y a quelque temps; que nous avons déterminé les postes à supprimer; et que nous préparons une présentation à l'intention du Conseil du Trésor, au sujet d'une réaffectation éventuelle des employés sur une période de trois ans.

**Le président:** Avez-vous une question supplémentaire, monsieur Huntington?

**M. Huntington:** Cette vérification à base A est-elle liée aux objectifs existants et aux activités connexes, ou comporte-t-elle également un examen et une réévaluation des nouveaux objectifs et du besoin de modifier les activités en conséquence?

**M. Massé:** Voici. Ce point me pose un problème en ce sens que, parallèlement, j'ai entrepris d'étudier l'organisation et la structure du Ministère ainsi que la pertinence de la corrélation entre la structure et les objectifs visés à long termes. Cependant, cela représente un problème épineux puisqu'une fois la structure acceptée, il me faudra inévitablement procéder à une réaffectation des ressources. A l'heure actuelle, j'ai dressé une liste de priorités. J'ai pris soin de mentionner que la première étape, qui consiste à établir une liste des postes par ordre décroissant des priorités, était désormais terminée. Si nous procédons parallèlement à une modification de la structure du Ministère, il est évident qu'une réaffectation des ressources s'imposera. Jusqu'ici, nous n'avons pas encore déterminé si nous allions être tenus de réaffecter les ressources selon la même structure, ou s'il nous sera permis de modifier cette structure.

**Mme Cossitt:** Je voulais poser une question très fondamentale qui vient rejoindre celle de M. Huntington en ce qui a trait au logement. Dans son rapport, le vérificateur général signale que:

... le Ministère a enfreint ses propres règles et celles des organismes centraux en ce qui a trait à l'établissement des besoins en matière de logement.



[Texte]

Would you comment further on that, please?

• 1225

**Mr. Massé:** Mr. Chairman, I am not an expert on accommodation, but I have with me, Mr. Keith Plowman, who is in charge of that. Would it be possible to ask him to respond?

**The Chairman:** Mr. Plowman.

**Mr. R. K. Plowman (Assistant Under-Secretary of State, Physical Resources Branch, Department of External Affairs):** Yes, Mr. Chairman. The reply to the question has to be said in context. The detail of the Auditor General's observation was that the Department of External Affairs does not always follow guidelines laid down in the Treasury Board manual for acquiring property for either lease or purchase. Also, the posts had not prepared long-range development plans for their property as spelled out in the department's property management manual.

Our response to it is that we agree that, indeed, this is the case. Our defence in the first instance is to say that in trying to follow the Treasury Board administrative manual, one is aware that it has a very distinct domestic orientation, and it is not always possible to follow it precisely in every location abroad.

As the Auditor General noted, the second feature is that the physical resources branch of the department is being augmented by 38 person-years, and it is in this area—the area of analysis and so forth which is called upon in domestic property situations—that we are putting a good deal of these new personnel resources.

On the second issue the question of the posts preparing a development plan, the response there is simply to take that requirement out of the property management manual. And we are developing a new property management manual, which will not have that requirement in it, because it is a requirement which is over ambitious for most Canadian posts. While it may seem like a cute response, it is really the appropriate response. Posts would have to be assisted in this directly and they should not be charged with that responsibility.

**Mr. Huntington:** Well, we are back to this whole matter, Mr. Chairman, which keeps recurring with this department on accommodation. May I at the outset say that I am aware of some of the delicate nature of the situation, but we have here an Auditor General's report which gives pages to this and specifics. In the few minutes we are allowed in a committee, I have to kind of get into broad general questions. Therefore, I would like through you, Mr. Chairman, to ask the Under-Secretary of State about his mention of managers worrying about the cost of furniture. How do you keep managers worrying about detailed costs motivated, when you have things like paragraph 14.12 presented to us, where there is an annual

[Traduction]

Voudriez-vous commenter cette question, s'il-vous-plaît?

**M. Massé:** Monsieur le président, je ne suis pas un spécialiste des questions de logement, mais M. Keith Plowman, qui m'accompagne, en est un. Pourrait-il répondre à cette question?

**Le président:** Monsieur Plowman.

**M. R.K. Plowman (sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des biens, ministère des Affaires extérieures):** Oui, monsieur le président. La réponse à cette question doit être remise dans le contexte. L'observation du vérificateur général portait sur le fait que le ministère des Affaires extérieures ne se conforme pas toujours aux directives énoncées dans le Manuel de la politique administrative du Conseil du Trésor pour la location de locaux ou l'achat de biens immobiliers. Il relevait aussi le fait que les missions à l'étranger n'avaient pas préparé de plans de développement à long terme en ce qui concerne leurs locaux, comme l'exige le manuel de gestion des biens du ministère.

Nous convenons que c'est le cas. Par contre, en ce qui concerne la première observation, nous pouvons nous justifier. Le manuel de la politique administrative du Conseil du Trésor est clairement orienté vers la gestion des biens au pays et il n'est pas toujours possible d'en suivre les directives à la lettre à l'étranger.

Comme l'a noté le vérificateur général, la Direction centrale des biens du ministère comptera 38 années-personnes de plus et c'est dans ce secteur—le secteur de l'analyse, et ainsi de suite, qui étudie la gestion des biens au Canada—que nous affecterons une grande partie de ces nouvelles ressources en personnel.

En ce qui concerne la deuxième question, qui portait sur les plans de développement qui devaient préparer les missions à l'étranger, notre réponse est la suivante: il n'y a qu'à supprimer cette exigence du manuel de gestion des biens. Notre nouveau manuel de gestion des biens qui est actuellement en cours de préparation, ne contiendra pas cette exigence, parce qu'il est trop difficile pour la plupart des missions à l'étranger de s'y conformer. Même si ma réponse peut sembler impudente, c'est en réalité la seule réponse qui s'impose. Il faudrait aider directement les missions à remplir cette tâche et ne pas leur confier cette responsabilité.

**M. Huntington:** Monsieur le président, nous voilà encore aux prises avec cette question du logement, qui revient sans cesse quand on a affaire à ce ministère. Puis-je d'abord dire que je sais qu'il s'agit d'une question délicate, mais il existe un rapport du vérificateur général qui traite de ce sujet en détails. Durant les quelques minutes qui nous sont allouées au comité, il me faut aborder des questions générales. Par conséquent, par votre intermédiaire, monsieur le président, je voudrais poser une question au Sous-secrétaire d'État qui a mentionné que les gestionnaires se préoccupent du coût de l'ameublement. Comment les gestionnaires peuvent-ils se préoccuper de détails comme ceux-là, lorsque l'on voit des montants comme ceux qui figurent au paragraphe 14.12, soit \$733,000 au titre de la

[Text]

rental over 10 years of \$733,000 in Lagos, Nigeria. I mean what the hell are we renting there?

**The Chairman:** It is an annual rental.

**Mr. Huntington:** It is an annual rental, and it was a priority for almost 10 years before any action was taken. And we have a \$106-million-a-year capital program that has been going since 1975-1976. Yet, we find that even the capital program is not being used for the original applications; that there seems to be a lack of adherence. I will return you to 14.122, in which it says:

... more than 42% of the funds planned for acquisition were not used for the purpose identified. As much as 58% of the acquisition plan in one year was not implemented.

This problem was recognized quite some time ago. A capital program was made available to assist External Affairs and their accommodation programs offshore, but we get examples like 14.12 which ... there must be some reason the Auditor General has specifically signalled \$733,000. That is a pretty high annual rental to me. I can remember years ago we had a problem in Algeria, and I can also at the same time say I recognize the problem the department has in some of these countries.

• 1230

Are they have difficulty with their capital acquisition plan? Has the fact remained that there are local considerations that require us to continue with a high rate of rental? I ask that of the Auditor General, number one.

**Mr. Dye:** My understanding, Mr. Huntington, is that it is possible to reduce some of these high and excessive rentals by having our own capital construction plan and that has been the policy of the department. It is the implementation of the policy that seems to be sliding behind.

**Mr. Huntington:** That is what you are getting at in 14.122?

**Mr. Dye:** Yes.

**Mr. Huntington:** Is the implementation of the policy efficient, inefficient, or is it natural foot dragging? Does it need a manager? What does it need?

**Mr. Dye:** My reaction to it, Mr. Huntington, is that there is a lot of change. The plans are made and then the plans are tinkered with. Of course, situations change too so plans have to be re-evaluated.

I think I had better call on somebody who was there, in this section, to give us a more in-depth answer, if you wish.

**Mr. McLaughlin:** To address your question, the problem is that the priorities are constantly being shifted within the

[Translation]

location annuelle de locaux pour une période de 10 ans à Lagos, au Nigéria. Qu'est-ce que nous pouvons bien louer comme locaux à cet endroit?

**Le président:** Il s'agit d'un loyer annuel.

**M. Huntington:** C'est un loyer annuel et il s'agissait d'une priorité pendant presque 10 ans avant que l'on décide d'agir. Et nous avons un programme d'investissements au titre des immobilisations de 106 millions de dollars par année depuis 1975-1976. Et malgré cela, on constate que l'on n'utilise pas ce programme aux fins pour lesquelles il avait été prévu; que l'on ne semble pas s'y tenir. Je reviens au paragraphe 14.122 qui dit:

... plus de 42 p. 100 des fonds prévus pour l'achat de locaux n'ont pas été utilisés à cette fin. Jusqu'à 58 p. 100 des fonds du programme d'achat n'ont pas été utilisés au cours d'une année.

On a déjà reconnu ce problème il y a déjà un certain temps. Un programme d'investissements a été mis à la disposition du ministère des Affaires extérieures pour l'aider à se doter d'immobilisations à l'étranger, mais lorsque nous avons des exemples comme celui du 14.12 ... il doit y avoir une raison pour laquelle le vérificateur général a précisé le montant de \$733,000. C'est un loyer annuel très élevé à mon avis. Je me souviens qu'il y a quelques années nous avons eu un problème en Algérie, et j'aimerais ajouter que je sais que le ministère en a aussi dans certains autres pays.

Le ministère éprouve-t-il des difficultés en ce qui concerne son programme d'immobilisations? Y a-t-il encore des endroits où, compte tenu des conditions locales, nous devons continuer de payer un loyer très élevé? C'est la première question que je veux poser au vérificateur général.

**M. Dye:** À mon avis, monsieur Huntington, il est possible de réduire ces coûts de location élevés et excessifs à certains endroits en construisant nous-mêmes les immeubles dont nous avons besoin et c'est la politique qu'a adoptée notre ministère. C'est la mise en vigueur de cette politique qui semble poser des problèmes.

**M. Huntington:** C'est ce qui se produit au sujet du paragraphe 14.122?

**M. Dye:** Oui.

**M. Huntington:** L'application de cette politique est-elle efficace ou inefficace? Est-il normal qu'elle traîne en longueur? Faudrait-il y affecter un gestionnaire? Que doit-il faire?

**M. Dye:** Le problème, monsieur Huntington, c'est qu'on apporte beaucoup de changements. On établit des programmes qui sont remaniés par la suite. Évidemment, la situation évolue, d'où la nécessité de modifier les programmes.

Je vais faire appel à une personne qui fait partie de ce service pour vous donner une réponse plus détaillée, si vous le voulez.

**M. McLaughlin:** Pour répondre à votre question, le problème vient du fait que les priorités changent constamment au



[Texte]

department and that although Lagos—the example that we have used—was on the departmental accommodation plan for a number of years they could not come to the consensus of what action needed to be taken at what time and there was a long lead-in time, a long planning phase that was gone through in Lagos. That is a question of the priorities changing, and that is not solely a problem within the physical resources branch, which was responsible for the implementation of the program, but also with people outside of the branch trying to get their own particular chancery or official residence on the accommodation plan. So that would change the priorities. Also, they had targets of opportunities that arose and they had to deal with those.

**Mr. Huntington:** Mr. Chairman, I am not sure if I really understand that answer. Are you saying there is a lot of ad hoc interference swinging into play on the situation, the decision-making process?

**Mr. McLaughlin:** That is correct, sir. That is how we understood the situation. In our audit we found a certain number of projects that went ahead and other projects were deferred because of other people adding additional conditions into the process . . .

**Mr. Huntington:** Now, other people . . . people internal to the department, people at the ambassadorial or wise-men level? Or was it a departmental need in the country?

**Mr. McLaughlin:** I think we would find that there was a mixture of all of those activities going on. The concern we had was where the need was changing to reflect the wishes of people who were not directly involved in the accommodation program but had the potential to either be an ambassador, say, to that country or to work in that particular post.

**Mr. Huntington:** Are you saying that people who had the potential to be ambassadors to a particular country had the power to interfere in a planning and acquisition process?

**Mr. McLaughlin:** They would have the opportunity to input.

**Mr. Huntington:** For input?

**Mr. McLaughlin:** Yes.

**Mr. Huntington:** I guess the Auditor General is saying, Mr. Chairman, that that input had enough impact to affect a normal, well-managed planning real estate acquisition plan.

**Mr. Dye:** That is what we are saying.

**Mr. Huntington:** That is what you are saying?

**Mr. Dye:** Yes.

**Mr. Huntington:** Mr. Chairman, is there anything we can do to assist the managers at External Affairs with this type of ad hoc interference or pressure?

[Traduction]

sein du ministère et que même si Lagos—l'exemple qui a été cité—faisait partie du programme d'immobilisations du ministère pendant un certain nombre d'années, il n'y a pas eu de consensus sur le moment opportun d'agir et il y a eu une étape de planification très longue en ce qui concerne cette ambassade. Il s'agissait d'un changement de priorités, et non uniquement d'un problème concernant la Direction centrale des biens, qui était chargée de la mise en vigueur du programme. Il y a aussi eu des pressions de la part de personnes de l'extérieur de la direction que essayaient d'inclure dans le programme d'immobilisations leur propre chancellerie ou résidence officielle. Voilà donc d'où viennent les changements de priorités. Il y a aussi d'autres considérations dont on a dû tenir compte.

**M. Huntington:** Monsieur le président, je ne suis pas sûr, en réalité, d'avoir bien saisi votre réponse. Êtes-vous en train de dire qu'il y a beaucoup d'interventions qui entrent en jeu dans le processus décisionnaire?

**M. McLaughlin:** C'est exact, monsieur. C'est la façon dont nous voyons la situation. Dans notre vérification, nous nous sommes rendus compte qu'un certain nombre de projets avaient été réalisés tandis que d'autres avaient été remis à plus tard, en raison de certaines conditions qui avaient été posées par d'autres personnes au cours du processus . . .

**M. Huntington:** Ces autres personnes, font-elles parties du ministère, s'agit-il du personnel des ambassades ou de hauts fonctionnaires? Ou s'agissait-il de besoins spéciaux du ministère dans le pays en question?

**M. McLaughlin:** Je crois qu'il s'agit d'un mélange de toutes ces conditions. Ce qui nous préoccupe, ce sont les cas où des changements sont intervenues en fonction des désirs de personnes qui n'étaient pas directement touchées par le programme d'immobilisations, mais qui étaient susceptibles soit d'être ambassadeurs, disons, dans le pays en question, soit de travailler à cette ambassade en particulier.

**M. Huntington:** Ainsi, les personnes susceptibles de devenir ambassadeurs dans un pays en particulier avaient le pouvoir d'intervenir dans la planification et dans le processus d'achat?

**M. McLaughlin:** Elles avaient l'occasion d'y participer.

**M. Huntington:** D'y participer?

**M. McLaughlin:** Oui.

**M. Huntington:** Je suppose que le vérificateur général veut dire, monsieur le président, que cette participation avait suffisamment d'importance pour influencer la planification d'un programme d'immobilisations correct et bien dirigé.

**M. Dye:** C'est cela.

**M. Huntington:** C'est bien ce que vous dites?

**M. Dye:** Oui.

**M. Huntington:** Monsieur le président, y a-t-il quelque chose que nous puissions faire pour aider les cadres du ministère des Affaires extérieures face à ce genre de pressions ou d'interventions spéciales?

[Text]

[Translation]

• 1235

**Mr. Massé:** Mr. Chairman, maybe Mr. Mathieu, who is the ADM of management, could comment.

**Mr. G. Mathieu (Assistant Deputy Minister, Management and Programs, Department of External Affairs):** To answer this point specifically and then perhaps to describe more generally the evolution of this area over time, because I think the points you have raised are relevant to the discussion.

We have to consult the ambassador before we make a decision on the new residence or a new chancery abroad. He knows the country very well and he can put up the considerations he thinks are relevant to facilitate the analysis, which is quite proper.

We have also to consult the geographic bureau, let us say for Europe or Africa, because these people are coordinating the total government program as applied in that country and therefore they have a say.

I think that the cases that the Auditor General may have drawn attention to are those where the process of consultation became difficult because there were differences of view, if you wish. In a way, this is normal, as long as you do not allow the process to last for too long. This area of property is relatively young in the department. We have this program now to buy property abroad in a much more systematic manner to make savings. We are making savings in rents, but the conditions abroad are running so fast in some countries that our rental budget is still growing, despite our program. The department set up the program or it was approved around 1975/1976. The bureau was rather small at the time. Mr. Plowman mentioned that just recently, because we had so many projects to juggle, not only for construction but also purchasing, maintenance if you wish, capital projects, we convinced Treasury Board we needed 38 person-years to strengthen this bureau, and these people are still coming in.

We agree with the Auditor General that the question of definition of plans, the strategy planning, has still to be improved and we are now creating the process to do this. These plans change because of targets or opportunity, as I think Mr. McLaughlin has mentioned. We certainly have been careful too, to avoid spending money when we were not convinced that the targets were good. We even intentionally lapsed some of these in the first few years of the program. Our impression is now, it is around the corner that before decisions are taken, and also review of projects, we can now create divisions to do just that.

One very important factor was the economy of Lagos has run rather wild which explains why there is a kind of almost monopoly situation, very scarce space, and the rents have shot sky-high. But one complicating factor which developed was that there was a question of changing the capital, which

**M. Massé:** Monsieur le président, peut-être que M. Mathieu qui est sous-ministre adjoint à la gestion pourrait formuler quelques observations.

**M. G. Mathieu (sous-ministre adjoint, Gestion et programmes, ministère des Affaires extérieures):** Pour répondre à cette question précise, puis pour décrire peut-être de façon plus générale l'évolution dans ce domaine, parce que je crois que les questions que vous avez soulevées se rattachent à la discussion.

Nous devons consulter l'ambassadeur avant de prendre une décision au sujet d'une nouvelle résidence ou chancellerie à l'étranger. Il connaît très bien le pays et il peut fournir les précisions qu'il juge pertinentes pour faciliter l'analyse, ce qui est très utile.

Nous devons également consulter le bureau régional, disons de l'Europe ou de l'Afrique, qui est chargé de coordonner l'ensemble du programme public pour le pays visé et a par conséquent son mot à dire.

Je pense que les cas sur lesquels le vérificateur général a attiré l'attention sont ceux où le processus de consultation était devenu difficile par suite de divergences de vues. D'une certaine façon, c'est normal dans la mesure où on ne laisse pas le processus s'éterniser. L'acquisition de tels biens est relativement récente au ministère. Nous avons maintenant ce programme en vue d'acheter des biens à l'étranger de façon beaucoup plus systématique afin de réaliser des économies. Nous réalisons des économies dans les loyers, mais les conditions évoluent tellement rapidement dans certains pays que notre budget locatif augmente toujours en dépit de notre programme. Le ministère a créé ce programme, ou il a été approuvé, vers 1975/1976. Le bureau était peu important à l'époque, comme M. Plowman l'a fait remarquer tout récemment. Comme nous devons jongler avec un grand nombre de projets, non seulement en ce qui concerne la construction mais aussi l'achat, l'entretien, les projets d'investissement; nous avons convaincu le Conseil du Trésor que nous avions besoin de 38 années-personnes pour renforcer ce bureau et nous recevons toujours ces employés.

Nous sommes d'accord avec le vérificateur général sur le fait qu'il demeure nécessaire d'améliorer la définition des projets et des stratégies de planification, et nous nous y employons. Comme, je crois, M. McLaughlin l'a indiqué, ces projets se trouvent souvent modifiés par suite des occasions ou des changements d'objectif. Nous avons également fait preuve de prudence pour éviter de dépenser de l'argent lorsque nous n'étions pas convaincus que les objectifs étaient satisfaisants. Nous en avons même volontairement abandonné certains au cours des premières années du programme. Étant donné que nous sommes à la veille de prendre les décisions qui s'imposent et d'examiner les projets, nous pouvons créer des sections pour s'en occuper.

Le fait que l'économie du Lagos soit plutôt dérégulée constitue un facteur très important qui explique pourquoi il existe une situation de quasi-monopole, une grande pénurie de locaux et des loyers astronomiques. Le fait qu'il soit question de déplacer la capitale a entraîné des hésitations et a encore



## [Texte]

created hesitation. Should we build the place in Lagos when possibly the capital might move. This was one of the factors entering the equation with regard to Lagos, which is why we are saddled with a delay of several years and we are paying those atrocious rents.

**Mr. Huntington:** Mr. Chairman, as I hear that answer and read the Auditor General's concerns in this area, I would think that the managers and the planners of accommodation in External Affairs probably need some guidelines and central agency direction, because I sense here the level of extravagance of accommodation is having some ad hoc pressures placed on it. I would think that if you have 38 person-years coming into this bureau now, those managers need some protection in terms of central agency guidelines.

The Auditor General might want to comment on this, but that is as I understand what is being said here and from the answer we have just had. I do not know how you get at it, because for the first time, this is beginning to look like Block Brothers catalogue.

• 1240

We have got pictures of places in here and at paragraph 14.158, we have the Tokyo residence. Is the Auditor General telling us that this is fairly lavish in the extreme? Is it an extravagance which is beyond the need of our activities in Tokyo? There has got to be a reason for the picture being in here, sir.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, to Mr. Huntington, our report is not dwelling on extravagance in the post generally. We did say Tokyo, not so much from its apparent—I have not seen this one personally, but I am intrigued by it. I gather it is attractive.

**Mr. Huntington:** You might take me over there sometime.

**Mr. Dye:** I think the problem is that there is a situation there where there is a fair amount of land. There is a lot of need to improve our presence there and there is an economic opportunity which is not being pursued. My understanding is that, if the government chooses to get into an involvement with Japanese developers, it is possible to make better use of this land. Now, this might be the kind of thing Canada does not want to do abroad in our property and I am sure there is a lot of policy discussion on those kind of things. But there is a large piece of land there which is not appropriate to our present needs in terms of serving—more than the ambassador—the whole contingent in Tokyo. We have the land, we can, I believe, do something very interesting with it if the department decides to pursue this.

**Mr. Huntington:** What you are saying is that we do own real estate that probably has a higher, better and more effective use?

**Mr. Dye:** I believe this is possible and I think this kind of question is—maybe the department can offer you more insight into it than I can as an auditor.

## [Traduction]

compliqué la situation. Devons-nous construire au Lagos alors que la capitale risque d'être déplacée. Il s'agit là de l'un des facteurs qui entre dans l'équation concernant le Lagos, ce qui a entraîné pour nous un retard de plusieurs années et nous oblige à payer des loyers exorbitants.

**M. Huntington:** Monsieur le président, en entendant cette réponse et en lisant les préoccupations du vérificateur général dans ce domaine, je pense que les gestionnaires et les planificateurs du logement aux Affaires extérieures ont probablement besoin de directives et d'un organisme central parce que j'ai l'impression que le niveau extravagant du logement fait l'objet de pressions. Je pense que si ce bureau bénéficie maintenant de 38 années-personnes les administrateurs ont besoin d'une certaine protection en ce qui concerne les directives de l'organisme central.

Le vérificateur général peut désirer formuler certaines observations à ce sujet mais, d'après ce qui a été dit ici et d'après la réponse que nous venons d'avoir, c'est ainsi que je comprends la situation. Je ne sais pas comment on en est arrivé là parce que pour la première fois tout cela commence à ressembler au catalogue de Block Brothers.

Nous avons ici des photos de certaines résidences et, à l'alinéa 14.158, celle de la résidence de Tokyo. Le vérificateur général veut-il nous dire que cela est extravagant? S'agit-il d'une extravagance qui dépasse la portée de nos activités à Tokyo? Il doit y avoir une raison à la présence de cette photo.

**M. Dye:** Monsieur le président, je tiens à préciser à M. Huntington que notre rapport n'insiste pas sur l'extravagance en général. Nous avons parlé de Tokyo, pas tellement en ce qui concerne l'apparence, je n'ai pas vu cet endroit personnellement, mais il m'intrigue; elle doit être attrayante.

**M. Huntington:** Vous pourriez me la faire visiter un jour.

**M. Dye:** Je pense que le problème réside dans le fait qu'il y a là un terrain très étendu. Nous avons grandement besoin d'améliorer notre présence, et il existe des possibilités économiques que nous négligeons. D'après ce que je comprends, si le gouvernement accepte de prendre des engagements avec les promoteurs-construteurs japonais, il est possible de mieux utiliser ce terrain. Bien entendu, il se peut que le Canada ne désire pas prendre de tels engagements, et je suis certain que ces questions font l'objet de beaucoup de discussions en ce qui concerne la politique. Il n'en demeure pas moins qu'il y a une grande étendue de terrain qui ne convient pas à nos besoins actuels pour satisfaire, outre l'ambassadeur, tout le personnel de Tokyo. Nous possédons le terrain et j'ai la conviction que nous pouvons réaliser quelque chose de très intéressant si le ministère décide de poursuivre dans cette voie.

**M. Huntington:** Vous voulez dire que nous possédons des biens immobiliers qui pourraient être utilisés de façon beaucoup plus efficace?

**M. Dye:** Je crois que c'est possible et que le ministère pourrait peut-être vous fournir un meilleur aperçu que moi-même en qualité de vérificateur.

[Text]

**The Chairman:** Would this be an appropriate time to stop the proceedings?

**Mr. Huntington:** If you want to, Mr. Chairman.

**The Chairman:** I have gone a little over our usual stopping time because we got off to a late start. Mr. Massé, I think the committee may want to call upon you again, perhaps on May 31 or June 2. Mr. Huntington?

**Mr. Huntington:** Perhaps our researchers could review the testimony to date and prepare the paper of questions that Mr. Massé would be pleased to answer for the committee's use.

**The Chairman:** This is an option we would certainly look at, Mr. Huntington. Thank you. I will thank the witnesses now for appearing again and perhaps we will see you again but, nevertheless, thank you for coming today. Just before we adjourn I want to authorize the printing of some documents, specifically the follow-up report dated December 31, 1982, by the Department of External Affairs, to the Standing Committee on Public Accounts respecting Chapter 14 of the Auditor General's report for the year ending March 31, 1982, and relating to the comprehensive audit of foreign operations in that department, and that will be Appendix 127. I remind the members that the committee is planning an in camera meeting next Tuesday, May 24, at 11 a.m. to consider two reports which we hope to table next week.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

**Le président:** Peut-être pourrions-nous mettre fin aux délibérations?

**M. Huntington:** Si vous voulez, monsieur le président.

**Le président:** J'ai un peu prolongé la séance étant donné que nous avons commencé en retard. Monsieur Massé, je pense que le Comité souhaitera vous convoquer de nouveau, peut-être le 31 mai ou le 2 juin. Monsieur Huntington?

**M. Huntington:** Peut-être que nos recherchistes pourraient étudier les témoignages faits à ce jour et préparer les questions auxquelles M. Massé pourrait répondre pour les besoins du Comité.

**Le président:** Il s'agit là d'une option que nous ne manquerons pas d'examiner, monsieur Huntington. Je vous remercie. Je remercie les témoins d'avoir de nouveau comparus et peut-être que nous aurons l'occasion de les revoir. Je tiens néanmoins à vous remercier d'être venus aujourd'hui. Avant de lever la séance, je désire autoriser l'impression de certains documents, en particulier le rapport complémentaire du 31 décembre 1982, établi par le ministère des Affaires extérieures à l'intention du Comité permanent des comptes publics, relativement au chapitre 14 du rapport du vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982 et concernant la vérification complète des activités à l'étranger de ce ministère, qui constituera l'Annexe 127. Je rappelle aux membres que le Comité envisage une réunion à huis clos mardi prochain, le 24 mai, à 11 heures, pour étudier deux rapports que nous espérons déposer la semaine prochaine.

Le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.



CLERK'S NOTE:

Although a Report has been received on the complete Chapter 14, this is the relevant portion for our hearings on the Department of External Affairs portion of the Comprehensive Audit of Foreign Operations.

FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982  
PAGE 1 OF 21

A P P E N D I X "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
14.41 THE DEPARTMENT SHOULD REVIEW ANNUALLY ITS MISSION, ENVIRONMENT OBJECTIVES AND STRATEGIES, AND THROUGH STRATEGIC PLAN, PROVIDE GUIDANCE AND DIRECTION TO MANAGERS. THIS PROCESS SHOULD ALSO RESULT IN THE PREPARATION OF A DEPARTMENTAL STRATEGIC OVERVIEW. ASSUMPTIONS AND ALTERNATIVE STRATEGIES SHOULD BE CLEARLY STATED, AND WHERE APPROPRIATE, COSTED IN TERMS OF FINANCIAL AND HUMAN RESOURCES.	THE DEPARTMENT AGREES. THE DEPARTMENT'S PLANNING SYSTEMS AND PROCESSES ARE BEING REVISED WITH THE OBJECTIVE OF PROVIDING APPROPRIATE AND REGULAR GUIDANCE TO LINE MANAGERS IN HEADQUARTERS AND ABROAD. STRUCTURAL ADJUSTMENTS WITHIN THE DEPARTMENT WILL FACILITATE THIS TASK IN GENERAL AND, MORE SPECIFICALLY, WILL BE DESIGNED IN SUCH A MANNER AS TO TAKE FULL ACCOUNT OF RESOURCE IMPLICATIONS. THIS WILL ENTAIL THE PREPARATION OF NOT ONLY A STRATEGIC OVERVIEW FOR THE DEPARTMENT, BUT, AS WELL, AN OVERVIEW OF STRATEGIC OVERVIEWS TO TAKE ACCOUNT OF THE IMPLICATIONS FOR THIS DEPARTMENT OF OTHER GOVERNMENT DEPARTMENTS' PLANS.	The Department has taken the necessary steps to establish a general strategy and an overview of the general strategies, in accordance with the guidelines and timetables set down by the PEMS.*
14.56 ON AN ANNUAL BASIS, BUREAUX AND POSTS SHOULD PREPARE OPERATIONAL PLANS THAT MEET THEIR PLANNING REQUIREMENTS AS WELL AS AS THE REQUIREMENTS OF THE POLICY AND EXPENDITURE MANAGEMENT SYSTEM	THE DEPARTMENT AGREES. AS WAS NOTED IN RESPECT OF THE PREVIOUS RECOMMENDATION REGARDING THE DEPARTMENT'S PLANNING SYSTEMS REVISION, THE DEPARTMENT IS PROCEEDING IN THE DEVELOPMENT OF A PLANNING PROCESS WHICH WILL MEET THE REQUIREMENTS OF THE POLICY AND EXPENDITURE MANAGEMENT SYSTEM. THIS APPLIES TO THE DEPARTMENT'S OPERATIONS BOTH IN OTTAWA AND IN ITS POSTS ABROAD.	IN RESPONSE TO RECOMMENDATIONS 14.56 AND 14.57 IT SHOULD BE NOTED THAT THE DEPARTMENT IS PROCEEDING WITH THIS IN THE CONTEXT OF THE CURRENT MULTI-YEAR OPERATIONAL PLAN EXERCISE AS CALLED FOR IN PEMS GUIDELINES. MORE GENERALLY, THE DEPARTMENT IS ALSO DEVELOPING A NEW OPERATIONAL PLANNING FRAMEWORK WITHIN WHICH ITS VARIOUS ACTIVITIES AND PROGRAMS WILL BE ARRANGED AND PLANNED. IT IS ANTICIPATED THAT THIS WILL BE READY FOR REVIEW BY CONCERNED GOVERNMENT AGENCIES (I.E. TREASURY BOARD AND OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL) THIS SPRING.

FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 2 OF 21

# APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
<p>14.57 THE DEPARTMENT SHOULD ENSURE THAT PLANS ARE COMPLETE, BUDGETS ARE BASED ON OPERATIONAL PLANS, AND THAT MANAGERS GET FEEDBACK ON PLANS SUBMITTED.</p>	<p>THE DEPARTMENT AGREES. AS NOTED IN RESPONSE TO EARLIER RECOMMENDATIONS, THE DEPARTMENT'S PLANNING SYSTEMS ARE CURRENTLY BEING REVISED. THE REVISION WILL BE DESIGNED TO ENSURE THAT THE APPROPRIATE RELATIONSHIPS EXIST BETWEEN PLANS AND BUDGETS, AND, FURTHER, THAT THE REQUIRED DIALOGUE WITH MANAGERS IS ASSURED BOTH IN THE PREPARATION AND IMPLEMENTATION OF PLANS.</p>	<p>THE DEPARTMENT'S COUNTRY ASSESSMENT REVIEW PROCESS HAS BEEN SIGNIFICANTLY MODIFIED THIS YEAR AND WILL BE FURTHER EVALUATED FOLLOWING COMPLETION OF THE CURRENT EXERCISE WITH A VIEW TO PUTTING IN PLACE A PERMANENT REPLACEMENT SYSTEM THIS SPRING.</p>
<p>14.65 THE DEPARTMENT SHOULD DEVELOP AND USE ONGOING MEASURES OF PROGRAM EFFECTIVENESS TO PROVIDE INFORMATION TO MANAGERS FOR DECISION MAKING.</p>	<p>THE DEPARTMENT AGREES. THE DEPARTMENT IS INSTITUTING A COMPLETE REVIEW OF ITS AUDIT, MANAGEMENT REVIEW AND EVALUATION FUNCTION WITH A VIEW TO THE DESIGN AND DEVELOPMENT OF A REVISED CAPABILITY IN THESE AREAS. IN SO DOING PARTICULAR CARE WILL BE TAKEN TO ENSURE THAT THESE FUNCTIONS ARE DESIGNED IN ORDER TO ASSIST MANAGERS THROUGH THE DEPARTMENT. INCLUDED IN THIS PROCESS WILL BE THE ESTABLISHMENT OF AN AUDIT AND EVALUATION COMMITTEE TO BRING AUDIT AND EVALUATION RESULTS TO THE ATTENTION OF SENIOR MANAGEMENT.</p>	<p>AS REGARDS RECOMMENDATIONS 14.65 AND 14.66 IT SHOULD BE POINTED OUT THAT THE DEPARTMENT HAS FORMED AN AUDIT AND EVALUATION COMMITTEE CONSTITUTED AT THE SENIOR MANAGEMENT LEVEL TO OVERSEE THE DEPARTMENT'S AUDIT, EVALUATION AND MANAGEMENT REVIEW EFFORTS. THE COMMITTEE HAS MET AND ADOPTED A WORK PROGRAM IN WHICH KEY ELEMENTS WILL BE A REVIEW OF THE MANDATE, OPERATION, PLANS, ORGANIZATION AND STAFFING OF THESE DEPARTMENTAL UNITS. STEPS HAVE BEEN</p>



FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 3 OF 21

APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
14.66 THE EVALUATION DIVISION SHOULD PLACE MORE EMPHASIS ON EVALUATING EFFECTIVENESS AND ASSISTING PROGRAM MANAGERS TO DEVELOP REASONABLE AND APPROPRIATE MEASURES OF EFFECTIVENESS.	THE DEPARTMENT AGREES. AS NOTED IN THE RESPONSE TO THE PREVIOUS RECOMMENDATION THE MANDATE AND FUNCTIONS OF THE EVALUATION DIVISION ARE BEING REVISED. CENTRAL TO THIS REVIEW WILL BE AN EFFORT TO DEVELOP EVALUATION MEASUREMENTS OF EFFECTIVENESS SUITABLE TO THE DEPARTMENT'S PROGRAM MANAGERS.	TAKEN TO UPGRADE THE PROFESSIONALISM OF THESE DEPARTMENTAL UNITS. STEPS HAVE BEEN TAKEN TO UPGRADE THE PROFESSIONALISM OF PERSONNEL IN THESE UNIT.
14.74 THE DEPARTMENT SHOULD INTEGRATE HUMAN RESOURCES PLANNING WITH OPERATIONAL AND FINANCIAL PLANNING.	THE DEPARTMENT AGREES THAT HUMAN RESOURCE PLANNING SHOULD BE MORE CLOSELY CONNECTED WITH OTHER PLANNING PROCESSES PARTICULARLY AT THE AGGREGATE LEVEL AND IS EXAMINING WAYS OF INTRODUCING AN ANNUAL HUMAN RESOURCE REVIEW PROCESS TO PARALLEL AND BE RELATED TO THE RESOURCE ALLOCATION AND BUDGETARY CYCLE.	THE DEPARTMENT HAS BEGUN DEVELOPMENT OF A HUMAN RESOURCE REVIEW PROCESS TO PARALLEL AND BE RELATED TO THE RESOURCE ALLOCATION AND BUDGETARY CYCLE. ADAPTATION OF THIS PROCESS, WHEN COMPLETED, TO THE OVERALL DEPARTMENTAL PLANNING SYSTEM WILL BE EFFECTED ONCE THE DEPARTMENT HAS AN AGREED UPON OPERATIONAL PLANNING FRAMEWORK.
14.78 THE DEPARTMENT SHOULD ENSURE THAT THE HEADS OF POST AND BUREAU HEADS ARE GIVEN APPROPRIATE OPPORTUNITY TO PARTICIPATE IN HUMAN RESOURCE PLANNING AND THE RESPONSIBILITY FOR DOING SO.	HEADS OF POST AND BUREAU HEADS ALREADY PARTICIPATE IN GREAT DETAIL IN THE HUMAN RESOURCE PLANNING PROCESS NOT ONLY IN RELATION TO INDIVIDUAL PERSONNEL ASSIGNMENTS BUT TO THE GENERAL MIX OF	SOME GREATER ELABORATION OF THE ROLE AND RESPONSIBILITIES OF HEADS OF POST IN TERMS OF HUMAN RESOURCE PLANNING WILL BE SET OUT ONCE THE RECOMMENDATION RELATING TO THE DELEGATION OF INCREASED DELEGATED

FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 4 OF 21

A P P E N D I X "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
14-84 THE DEPARTMENT SHOULD REASSESS ITS NEEDS FOR SHORT AND LONG-TERM HUMAN RESOURCE PLANNING INFORMATION AND ENSURE THAT ITS COMPUTERIZED HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM WILL MEET THOSE NEEDS.	<p>SKILLS FOR WHICH THEY SEE A NEED IN THEIR AREA AND THE METHODS BY WHICH THE MIX CAN BE ACHIEVED. THE DEPARTMENT DOES NOT SEE ANY PRACTICAL WAY IN WHICH THEIR PARTICIPATION CAN BE FURTHER INCREASED NOR CAN THESE OFFICIALS BE HELD ULTIMATELY ACCOUNTABLE FOR HUMAN RESOURCE PLANNING BECAUSE OF THE CENTRALLY MANAGED CHARACTER OF A CAREER ROTATIONAL PERSONNEL SYSTEM. TO PROVIDE GREATER CLARITY IN THE HUMAN RESOURCE PLANNING PROCESS, THE DEPARTMENT IS DEVELOPING PROCEDURAL GUIDELINES TO OUTLINE THE NATURE OF THE CONSULTATIVE PROCESS IN TERMS OF BOTH ASSIGNMENTS ABROAD AND ASSIGNMENT IN HEADQUARTERS, DIFFERENTIATING AS REQUIRED BETWEEN SENIOR, INTERMEDIATE AND JUNIOR ASSIGNMENTS BEING PROPOSED. IT IS THE DEPARTMENT'S INTENTION TO DEVELOP A GREATER ATTENTION TO THE NON-FOREIGN SERVICE COMPONENT OF THE DEPARTMENT ONCE THE SYSTEMS BEING ESTABLISHED TO MANAGE THE FULLY CONSOLIDATED FOREIGN SERVICE ARE OPERATING EFFECTIVELY.</p> <p>THE DEPARTMENT CONSIDERS THAT ITS COMPUTERIZED PERSONNEL MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM WILL BE ADEQUATE FOR ITS NEEDS AND WILL CONTAIN ALL THE INFORMATION ABOUT EDUCATION, TRAINING, WORK HISTORY, POSTING PREFERENCES AND SO ON NECESSARY FOR SOPHISTICATED HUMAN RESOURCE PLANNING. THE</p>	<p>AUTHORITIES TO THEM ARE PUT INTO EFFECT. A SIMILAR EFFORT, IN TERMS OF PROVIDING GREATER PRECISION ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO MANAGERS AT HEADQUARTERS IS BEING CARRIED OUT IN RESPECT OF OUR NON-ROTATIONAL PERSONNEL.</p> <p>COMPLETION OF THE UPGRADING OF THE DEPARTMENT'S COMPUTERIZED HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM IS STILL SCHEDULED FOR THIS AUTUMN.</p>



FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 5 OF 21

A P P E N D I X "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
14.89 THE DEPARTMENT SHOULD DETERMINE ITS HUMAN RESOURCE REQUIREMENTS FROM OPERATIONAL PLANS.	<p>SYSTEM HAS BEEN PRODUCING ROUTINE AND SPECIAL REPORTS TO THE SATISFACTION OF PERSONNEL OFFICERS WHO HAVE BEEN AND ARE USING THEM IN THE PLANNING AND MANAGEMENT OF DEPARTMENT PERSONNEL SINCE EARLY 1979. DATA ENTRY FOR PHASE II WHICH PROVIDES FOR ADDITIONAL PLANNING INFORMATION HAS BEEN DELAYED BY THE UNCERTAIN DETAILED EFFECT ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE PROGRESSIVE REORGANIZATION OF THE DEPARTMENT SINCE THE ANNOUNCEMENT OF CONSOLIDATION IN MARCH 1980. THE ORGANIZATION SITUATION HAS NOW STABILIZED AND THE SYSTEM'S SECOND PHASE COVERING ALL CANADIAN EMPLOYEES OF THE DEPARTMENT SHOULD BE COMPLETED BY THE FALL OF 1983.</p> <p>THE DEPARTMENT AGREES. THIS IS IN KEEPING WITH THE COMMITMENTS MADE EARLIER ON THE DEPARTMENT'S PLANNING SYSTEMS.</p> <p>IT SHOULD BE NOTED, HOWEVER, THAT PLANNING IN GENERAL IN THE DEPARTMENT HAS OPERATED IN SUFFICIENT DETAIL TO DETERMINE THE GENERAL TYPE OF PERSONNEL REQUIRED AND, BROADLY, THE SKILLS NEEDED FOR EACH NEW OR REDefined POSITION. THE AGGREGATES GENERATED BY THIS SYSTEM WERE USED FOR RECRUITMENT AND PROMOTION WHILE INDIVIDUAL POSITIONS WERE FILLED FROM THE POOL OF EXISTING RESOURCES CONSTITUTING THE CAREER FOREIGN SERVICE. WHERE NEW SKILL</p>	<p>FURTHER WORK IN MEETING THE REQUIREMENTS OF THIS RECOMMENDATION WILL HAVE TO AWAIT THE ADOPTION OF THE NEW OPERATIONAL PLANNING FRAMEWORK FOR THIS DEPARTMENT, A SUBJECT WHICH WAS DEALT WITH EARLIER IN THIS DOCUMENT.</p>

FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 6 OF 21

A P P E N D I X "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
<p>14.95 THE DEPARTMENT SHOULD FORECAST ITS HUMAN RESOURCE AVAILABILITY USING CURRENT, ACCURATE AND COMPLETE INFORMATION ON PERFORMANCE, ASSIGNMENTS, SKILLS, EXPERIENCE, CAREER PATH, ATTRITION AND SO ON.</p> <p>14.107 THE DEPARTMENT SHOULD REGULARLY DETERMINE CURRENT AND POTENTIAL HUMAN RESOURCE GAPS AND/OR SURPLUSES AND UNDERTAKE APPROPRIATE AND TIMELY ACTION TO DEAL WITH THEM.</p>	<p>REQUIREMENTS WERE IDENTIFIED WHICH COULD NOT BE SATISFIED BY THE NORMAL CAREER DEVELOPMENTAL PROCESS, E.G. SCIENTISTS, SPECIALIZED SECONDMENT PROGRAMS WERE ESTABLISHED TO MEET THE NEED.</p> <p>THIS RECOMMENDATION REPRESENTS CURRENT PRACTICE IN SEVERAL RESPECTS, BUT THE DEPARTMENT EXPECTS TO ACHIEVE A MORE SYSTEMATIC APPROACH ONCE THE SECOND PHASE OF ITS COMPUTERIZED PERSONNEL MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM IS FULLY OPERATIONAL IN THE FALL OF 1983.</p> <p>THIS RECOMMENDATION REPRESENTS CURRENT PRACTICE AS EVIDENCED INTER ALIA BY THE CREATION OF A CLASS OF ROTATIONAL OFFICERS DEDICATED TO THE ADMINISTRATION OF POSTS ABROAD; THE SUBSTITUTION OF MILITARY PERSONNEL FOR CIVILIAN SECURITY GUARDS AT CERTAIN POSTS ABROAD; THE RATIONALIZATION OF THE POSITION STRUCTURE OF FOREIGN SERVICE CLERKS; THE ADOPTION OF A POLICY BASED ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CONSIDERATIONS FOR THE IDENTIFICATION OF POSITIONS AS ROTATIONAL (FOREIGN SERVICE) OR NON-ROTATIONAL (DOMESTIC); THE DEVELOPMENT OF A DEMAND MODEL FOR LEGALLY TRAINED FOREIGN SERVICE OFFICERS; THE ADOPTION OF A POLICY AND PROCEDURES TO DEAL WITH FOREIGN SERVICE EMPLOYEES WHO CEASE TO BE ROTATIONAL AND ARE IN THAT SENSE</p>	<p>THE COMPLETION OF FURTHER COMPUTERIZING THIS FORECASTING INFORMATION WILL BE COMPLETED THIS FALL.</p>



FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 7 OF 21

A P P E N D I X "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
	<p>SURPLUS, AS WELL AS CONTINUOUS CENTRAL FORECASTING OF RECRUITMENT REQUIREMENTS AND PROMOTION POSSIBILITIES FOR THE 11 GROUPS AND SUBGROUPS OF PERSONNEL WHO CONSTITUTE THE CAREER FOREIGN SERVICE. A FEW OF THESE OPERATIONAL PRACTICES OR POLICIES WERE IN PLACE PRIOR TO THE RE-ORGANIZATION OF THE DEPARTMENT ON JANUARY 12, 1982; OTHERS HAVE BEEN INTRODUCED SINCE THAT DATE.</p> <p>MORE GENERALLY, THE DEPARTMENT CONSIDERS THAT SHORT-TERM GAPS AND SURPLUSES CAN USUALLY BE BALANCED THROUGH THE ASSIGNMENT AND SECONDMENT PROCESS. OTHERWISE IT BELIEVES THAT THE UNPREDICTABLE, CHANGING AND HIGHLY VARIED ENVIRONMENT IN WHICH IT OPERATES COUPLED WITH THE EXISTENCE OF A CAREER PERSONNEL SYSTEM DICTATE THE NEED FOR A LONG-TERM PERSONNEL STRATEGY RATHER THAN A SERIES OF LONG-TERM PLANS WHICH WOULD BE QUICKLY OUTDATED. THIS STRATEGY CONSISTS ESSENTIALLY OF RECRUITING PERSONNEL IN ALL GROUPS WHO HAVE THE QUALITIES OF MIND AND PERSONALITY WHICH WILL PERMIT THEM TO ADAPT AND EVEN THRIVE ON THE CHANGES TO WHICH THEY WILL BE SUBJECT AND TO TRAIN AND DEVELOP THE POTENTIAL IN THESE EMPLOYEES THROUGH THE ASSIGNMENT PROCESS COUPLED WITH APPROPRIATE FORMAL TRAINING. THE ESSENCE OF FOREIGN OPERATIONS IS FLEXIBILITY AND THE PERSONNEL SYSTEM AND THE PERSONNEL IN THE SYSTEM MUST BE RECRUITED AT THE OUTSET AND</p>	

FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 8 OF 21

A P P E N D I X "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
<p>14.108 THE DEPARTMENT SHOULD DEVELOP A MORE SYSTEMATIC METHOD OF DETERMINING TRAINING NEEDS AND MEANS OF MEETING THESE NEEDS.</p>	<p>MANAGED THEREAFTER SO AS TO DISPLAY THAT FLEXIBILITY.</p> <p>THE DEPARTMENT AGREES THAT TRAINING NEEDS SHOULD BE IDENTIFIED AS METHODOLOGICALLY AS POSSIBLE AND THAT ITS DELIVERY OF TRAINING SHOULD BE IMPROVED IN THOSE AREAS WHERE IT IS NOT SATISFACTORY. THESE POINTS HAVE INFLUENCED THE RECENT RE-ORGANIZATION OF ITS PERSONNEL SECTOR IN WHICH TRAINING OFFICERS HAVE BEEN INCLUDED IN THE UNITS MANAGING EACH ELEMENT OF ALL DEPARTMENTAL PERSONNEL SO AS TO BRING THE TRAINING FUNCTION CLOSER TO REGULAR OPERATIONS. A TRAINING POLICY AND PROGRAM HAVE ALSO BEEN DEVELOPED AND IMPLEMENTED TO COVER THE FIRST TWO YEARS OF NEWLY RECRUITED FOREIGN SERVICE OFFICERS' CAREERS. THE DEPARTMENT WILL BE SEEKING TO RATIONALIZE ITS TRAINING AND DEVELOPMENT ACTIVITIES FURTHER IN LIGHT OF ITS NEW ORGANIZATION AND ENLARGED ROLE BUT THE CHARACTERISTICS OF THE DEPARTMENT'S PERSONNEL, ESPECIALLY THE FOREIGN SERVICE - MOBILITY, DISPERSAL OF HALF THE PERSONNEL AROUND THE WORLD, A GENERALLY VOLATILE AND VARIED ENVIRONMENT, AND RESOURCE CONSTRAINTS - WILL CONTINUE TO PRESENT MAJOR CHALLENGES TO THE EFFECTIVE DELIVERY OF TRAINING.</p>	<p>THE DEPARTMENT HAS INSTITUTED A COMPLETE REVIEW OF ITS TRAINING NEEDS AND THE REQUIREMENTS WHICH MUST BE MET IN ORDER TO RESPOND TO THESE. THE INITIAL PHASE OF THIS STUDY, WHICH IS BEING CARRIED OUT BY PUBLIC SERVICE COMMISSION EXPERTS, WILL BE COMPLETED BY THE END OF FEBRUARY. THE COMPLETE STUDY WILL BE FINISHED BY APRIL.</p>



FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

A P P E N D I X "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
14.130 EXTERNAL AFFAIRS SHOULD FOLLOW THE PROCEDURES OUTLINED IN ITS OWN AND TREASURY BOARD MANUALS RELATING TO THE IDENTIFICATION OF ACCOMMODATION NEEDS AND DEFINITION OF REQUIREMENTS.	THE DEPARTMENT AGREES. THE DEPARTMENTAL PROPERTY MANAGEMENT MANUAL IS UNDER REVISION TO MORE ACCURATELY REFLECT THE RELATIVE ROLES OF POSTS AND HEADQUARTERS IN THE PROPERTY PLANNING PROCESS, AND THE APPLICABLE PROVISIONS OF THE TREASURY BOARD MANUAL.	A THREE PART PROJECT DELIVERY SYSTEM HAS BEEN DEVELOPED FOR THE "FRONT END" REVIEW AND PLANNING OF PROJECTS, INCLUDING INITIAL INVESTIGATION AND FEASIBILITY STUDY PHASES. THESE ARE SIMILAR TO SYSTEMS USED IN OTHER DEPARTMENTS AND COINCIDENT WITH TREASURY BOARD GUIDELINES ON PROJECT DEVELOPMENT AND MANAGEMENT.
14.133 THE DEPARTMENT SHOULD DEVELOP AND COMMUNICATE A SET OF GUIDELINES FOR EVALUATING ACCOMMODATION NEEDS AND ESTABLISHING PRIORITIES.	THE DEPARTMENT AGREES. THE DEPARTMENT HAS A SYSTEM FOR COLLECTING AND PRIORIZING ACCOMMODATION PROJECTS WHICH REFLECTS THE VARIETY OF ACCOMMODATION REQUIREMENTS ENCOUNTERED ABROAD AND THE NEED TO MATCH A FLEXIBLE RESPONSE TO A VARIETY OF CIRCUMSTANCES. THIS SYSTEM WILL BE DESCRIBED AND CONSOLIDATED INTO A SINGLE DOCUMENT.	AN OUTLINE HAS BEEN CREATED FOR THE REVISION OF THE DEPARTMENT'S PROPERTY MANAGEMENT MANUAL. DRAFTING WILL COMMENCE WITHIN A FEW MONTHS WITH COMPLETION AND APPROVAL SCHEDULED WITHIN A YEAR.
14.138 THE DEPARTMENT SHOULD PREPARE FEASIBILITY STUDIES AND BENEFIT-COST ANALYSES FOR PROJECTS IN ACCORDANCE WITH THE FORMAT SPECIFIED IN THE TREASURY BOARD'S ADMINISTRATIVE POLICY MANUAL.	THE DEPARTMENT DOES EMPLOY A FORMAT APPLICABLE TO FOREIGN OPERATIONS DEVELOPED IN PART WITH TREASURY BOARD PARTICIPATION. MOREOVER, THE RELATIVE SMALL SCALE OF CANADA'S OPERATIONS IN SOME LOCATIONS AND FREQUENTLY, THE LIMITATIONS UNDER LOCAL PROPERTY LAW PREVENT APPLICATIONS IN ALL CASES. HOWEVER, THE DEPARTMENT WILL MODIFY THESE PROCESSES IN THE NEAR FUTURE.	THE RESPONSE TO THIS RECOMMENDATION IS DEALT WITH IN THE NOTE ON RECOMMENDATION 14.130.

FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 10 OF 21

A P P E N D I X "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
<p>14-141 THE DEPARTMENT SHOULD ENFORCE ITS REGULATION THAT A PROJECT MANAGER CLOSE OUT EACH PROJECT WITH A PROJECT REVIEW PRESENTED IN AN ESTABLISHED FORMAT.</p> <p>14-180 THE DEPARTMENT SHOULD ASSIGN RESPONSIBILITIES AND ESTABLISH A TIME TABLE FOR COMPLETING THE MANUAL OF FINANCIAL MANAGEMENT. PROCEDURES SHOULD BE DEVELOPED TO ENSURE THAT THE MANUAL IS KEPT UP TO DATE AND ADHERED TO.</p>	<p>THE DEPARTMENT AGREES. THE DEPARTMENT DOES HAVE A REVIEW UNDERWAY OF THE PARIS CHANCERY PROJECT AND ANOTHER IS PRESENTLY PLANNED FOR THE MEXICO CITY CHANCERY. IN ALL FUTURE PROJECTS, THIS WILL BE INCORPORATED AS A STANDARD REQUIREMENT.</p> <p>THE DEPARTMENT AGREES. WHILE THE DEPARTMENT COMMUNICATES A NUMBER OF ITS REQUIREMENTS THROUGH THE MEDIUM OF FINANCIAL MANAGEMENT LETTERS, THE FINANCIAL MANAGEMENT MANUAL WILL BE UPDATED AND COMPLETELY REWRITTEN DURING 1983.</p>	<p>THE DEPARTMENT'S INITIAL RESPONSE TO THIS RECOMMENDATION IS STILL VALID. MOREOVER, WORK IS NOW BEING FINISHED ON THE DEVELOPMENT OF A FINAL STANDARDIZED FORMAT FOR PROJECT COMPLETION REPORTS.</p> <p>RECOMMENDATION 14-180 THROUGH TO AND INCLUDING 14-198, I.E. ALL THOSE DEALING WITH THE DEPARTMENT'S FINANCIAL MANAGEMENT SERVICES, ARE BEING DEALT WITH BY A TASK FORCE ON FINANCIAL MANAGEMENT. THE TASK FORCE'S PERLIMINARY FINDINGS WILL BE AVAILABLE FOR REVIEW BY SENIOR MANAGEMENT IN APRIL.</p>



FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 11 OF 21

**A P P E N D I X "A"**

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
<p>14.188 THE DEPARTMENT SHOULD DEFINE THE FINANCIAL INFORMATION NEEDS OF THE RESPONSIBILITY CENTER MANAGERS AND OTHER USERS OF FINANCIAL REPORTS AND DEVELOP SYSTEMS THAT MEET THESE NEEDS.</p>	<p>THE DEPARTMENT AGREES. THIS RECOMMENDATION WILL BE TAKEN INTO ACCOUNT IN THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF REVISED ACCOUNTING AND FINANCIAL REPORTING SYSTEMS TO MEET THE NEEDS OF THE NEWLY REORGANIZED DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS.</p>	
<p>14.191 THE DEPARTMENT SHOULD DEVELOP A FORMAL PLAN FOR TRAINING AND EVALUATING FINANCIAL OFFICERS, ENSURING THAT TRAINING AND DEVELOPMENT NEEDS ARE IDENTIFIED, ALTERNATIVES ARE ASSESSED AND COSTS ARE IDENTIFIED. THE EFFECTIVENESS OF SUCH A PLAN SHOULD ALSO BE ASSESSED AND REPORTED.</p>	<p>THE DEPARTMENT AGREES. IN CONNECTION WITH THE REORGANIZATION OF THE DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS, THE DEPARTMENT WILL DEVELOP A FORMAL PLAN FOR TRAINING AND EVALUATING OFFICERS CARRYING OUT FINANCE AND MANAGEMENT SERVICES AND ENSURE THAT TRAINING AND DEVELOPMENT NEEDS ARE IDENTIFIED.</p>	
<p>14.192 SENIOR FINANCIAL OFFICERS SHOULD BE INVOLVED IN SELECTING, APPOINTING, TRAINING, EVALUATING AND PROMOTING ALL FINANCIAL STAFF.</p>	<p>THE DEPARTMENT AGREES. CAREER PLANNING AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR FINANCIAL OFFICERS OUTSIDE THE BUREAU OF FINANCE AND MANAGEMENT SERVICES WILL BE GIVEN GREATER EMPHASIS WITH SENIOR FINANCIAL OFFICERS HAVING A GREATER INVOLVEMENT IN SELECTING, APPOINTING, TRAINING, EVALUATING AND PROMOTING ALL FINANCIAL STAFF.</p>	
<p>14.197 THE DEPARTMENT SHOULD REVIEW THE MANDATE, ROLE AND GOALS OF THE POST ACCOUNTS SECTION WITH A VIEW TO REDUCING ITS SCOPE OF ACTIVITY.</p>	<p>THE DEPARTMENT AGREES. AS PART OF AN OVERALL REVIEW OF FINANCIAL TRAINING NEEDS AS REFERRED TO IN THE PREVIOUS RECOMMENDATION, A REVIEW WILL BE UNDERTAKEN OF THE MANDATE, ROLE AND GOALS OF THE POST ACCOUNTS SECTION.</p>	

FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 12 OF 21

# APPENDIX "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
<p>14.198 THE DEPARTMENT SHOULD ESTABLISH AND DOCUMENT AN APPROPRIATE METHODOLOGY FOR THE VERIFICATION OF POST FINANCIAL RETURNS, INCLUDING PROMPT REPORTING AND FOLLOW-UP</p> <p>14.221 EXTERNAL AFFAIRS SHOULD ENSURE THAT ITS INTERNAL AUDIT FUNCTION IS ORGANIZED AND OPERATED ACCORDING TO THE STANDARDS OF THE OFFICE OF THE COMPTROLLER GENERAL.</p> <p>14.222 EXTERNAL AFFAIRS SHOULD, IN CONJUNCTION WITH OTHER FOREIGN SERVICE DEPARTMENTS, DETERMINE THE ROLE OF THE INSPECTION SERVICE, AND ALLOCATE THE APPROPRIATE RESOURCES TO IT.</p>	<p>THE DEPARTMENT AGREES. THE DEPARTMENT WILL REVIEW THE CURRENT METHODOLOGY BEING APPLIED AND ESTABLISH AND DOCUMENT A MORE APPROPRIATE METHODOLOGY FOR THE VERIFICATION OF POST FINANCIAL RETURNS.</p> <p>THE DEPARTMENT AGREES. WITH THE ACTIVE ASSISTANCE OF THE OGC, WORK IS PROCEEDING WITH REALIGNING THIS FUNCTION TO MEET THE OGC'S STANDARDS.</p> <p>IN THE WAKE OF THE GOVERNMENT'S REORGANIZATION OF JANUARY 1982 AND IN KEEPING WITH THE CONSOLIDATION OF FOREIGN SERVICE ACTIVITIES, THE INSPECTION SERVICE HAS BEEN INTEGRATED INTO THE DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS AND MERGED WITH THE INTERNAL AUDIT DIVISION. THE NEW ORGANIZATION WILL HAVE RESPONSIBILITY HENCEFORTH FOR THE MANAGEMENT, REVIEW AND AUDIT OF ALL OPERATIONS OF THE DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS, AT HOME AND ABROAD, WILL BE AN INTEGRAL PART OF THE RESPONSIBILITIES OF THE ASSISTANT DEPUTY MINISTER (SECTOR AND CORPORATE PLANNING) AND WILL REPORT FUNCTIONALLY TO A RECONSTITUTED AUDIT AND EVALUATION CHAIRED BY THE UNDER-SECRETARY OF STATE FOR EXTERNAL AFFAIRS. MEASURES ARE BEING TAKEN</p>	



FOLLOW-UP TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE  
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED  
MARCH 31, 1982

PAGE 13 OF 21

A P P E N D I X "A"

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:  
DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS (INCLUDE PARAGRAPH NUMBER)	RESPONSE OF DEPARTMENT OR AGENCY IN REPORT	RESPONSE UP-DATED TO DECEMBER 31, 1982
	TO ENSURE THAT THE NEW UNIT HAS APPROPRIATE RESOURCES AND IS ORGANIZED AND OPERATED ACCORDING TO THE STANDARDS OF THE COMPTROLLER GENERAL.	

\* CLERK'S NOTE:

Paragraph 14.41 was not responded to in the English version but was responded to in the French version. This is a translation of the French response which has been inserted by the Clerk.

## APPENDICE "PUBL-127"

## NOTA DU GREFFIER:

Quoiqu'un rapport a été reçu sur le Chapitre 14 entier, ceci est la portion rélevante de nos réunions sur la portion du ministère des Affaires extérieures de la Vérification intégrée des Activités à l'étranger.

PAGE 1 DE 20

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE  
31 MARS 1982

NOM DU MINISTÈRE OÙ DE L'AGENCE:  
AFFAIRES EXTÉRIEURES CANADA

## APPENDICE "A"

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OÙ DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1982
14.41 LE MINISTÈRE DEVRAIT RÉEXAMINER CHAQUE ANNÉE SON MANDAT, SON MI-LIEU, SES OBJECTIFS ET SES STRATÉGIES ET FORMULER UN PLAN STRATÉGIQUE POUR GUIDER ET ORIENTER SES GESTIONNAIRES. CETTE DÉMARCHE DEVRAIT AUSSI ABOUTIR À UNE STRATÉGIE MINISTÉRIELLE GLOBALE QU'APPARAÎTRAIENT CLAIREMENT LES HYPOTHÈSES ET LES STRATÉGIES POSSIBLES AVEC, AU BESOIN, L'ÉVALUATION DU COÛT DES RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES.	LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. IL Y AURA RÉVISION DES SYSTÈMES ET DES PROCÉDÉS DE PLANIFICATION DU MINISTÈRE DE MANIÈRE À FOURNIR UNE ENCADREMENT APPROPRIÉ ET CONTINU AUX CHEFS HIERARCHIQUES TRAVAILLANT À L'ADMINISTRATION CENTRALE ET À L'ÉTRANGER. DES MODIFICATIONS D'ORDRE STRUCTUREL AU SEIN DU MINISTÈRE FACILITERONT, DE MANIÈRE GÉNÉRALE, LA RÉALISATION DE CETTE TÂCHE. PLUS PARTICULIÈREMENT, CES MODIFICATIONS SERONT CONÇUES EN TENANT PLEINEMENT COMPTE DE LEUR INCIDENCE SUR LES RESSOURCES À UTILISER. CELA PRÉSUPPOSE NON SEULEMENT L'ÉTABLISSEMENT D'UNE STRATÉGIE GLOBALE POUR NOTRE MINISTÈRE MAIS ÉGALEMENT L'ÉTABLISSEMENT D'UNE VUE D'ENSEMBLE DES STRATÉGIES GLOBALES DE MANIÈRE À POUVOIR DÉTERMINER LES INCIDENCES, POUR LES AFFAIRES EXTÉRIEURES, DES PLANS DES AUTRES MINISTÈRES.	LE MINISTÈRE A PRIS L'INITIATIVE DES MESURES NÉCESSAIRES À L'ÉTABLISSEMENT D'UNE STRATÉGIE GLOBALE ET D'UNE VUE D'ENSEMBLE DES STRATÉGIES GLOBALES CONFORMÉMENT AUX LIGNES DIRECTRICES ET AU CALENDRIER DU SGPd.
14.56 LES BUREAUX ET LES MISSIONS DEVRAIENT DRESSER DES PLANS OPÉRATIONNELS ANNUELS QUI RÉPONDENT AUX BESOINS DE LEUR PLANIFICATION ET AUX EXIGENCES DU SYSTÈME DE GESTION DES POLITIQUES ET DES DÉPENSES.	LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. COMME NOUS L'AVONS INDICÉ PRÉCÉDEMMENT DANS NOTRE RÉPONSE À LA RECOMMANDATION PORTANT SUR LA RÉVISION DES SYSTÈMES DE PLANIFICATION, LE MINISTÈRE EST EN TRAIN DE METTRE AU POINT UN PROCESSUS DE PLANIFICATION QUI RÉPONDRA AUX EXIGENCES DU SYSTÈME DE GESTION DES POLITIQUES ET DES DÉPENSES. CELA VAUT POUR LES ACTIVITÉS DU MINISTÈRE À OTTAWA ET CELLES DES MISSIONS À L'ÉTRANGER.	EN RÉPONSE AUX RECOMMANDATIONS 14.56 ET 14.57, IL COMVIENT DE NOTER QUE LE MINISTÈRE POURSUIT CE TRAVAIL, DANS LE CONTEXTE DU PLAN D'EXPLOITATION PLURIANNUEL, COMME IL EST STIPULÉ DANS LES LIGNES DIRECTRICES DU SGPd. DE FAÇON PLUS GÉNÉRALE, LE MINISTÈRE EST



A P P E N D I C E "A"

NOM DU MINISTERE OU DE L'AGENCE:  
AFFAIRES EXTERIEURES CANADA

RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL (INCLURE NUMERO DE PARAGRAPHE)	REPONSE DU MINISTERE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	REPONSE MISE A JOUR AU 31 DECEMBRE 1982
14.57 LE MINISTÈRE DEVRAIT S'ASSURER QUE LES PLANS SONT COMPLETS, QUE LES BUDGETS SE FONDENT SUR LES PLANS OPÉRATIIONNELS ET QUE LES GESTIONNAIRES REÇOIVENT DES COMMENTAIRES SUR LES PLANS PROPOSÉS.	LE MINISTÈRE ACCÈPTE CETTE RECOMMANDATION. COMME NOUS L'AVONS INDIQUÉ PRÉCÉDEMMENT, NOUS PROCÉDONS ACTUELLEMENT À UNE RÉVISION DES SYSTÈMES DE PLANIFICATION DU MINISTÈRE. CETTE RÉVISION FERA EN SORTIE QU'IL Y AIT LES LIENS QUI S'IMPOSENT ENTRE LES PLANS ET LES BUDGETS ET QUE LA COMMUNICATION REQUISE AVEC LES GESTIONNAIRES AIT EFFECTIVEMENT LIEU TANT AU MOMENT DE L'ÉTABLISSEMENT DES PLANS QU'AU MOMENT DE LEUR MISE EN ŒUVRE.	AUSSI EN TRAIN D'ÉLABORER UN CADRE DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE À L'INTÉRIEUR DUQUEL VIENDRONT S'INTÉGRER LES DIVERS PROGRAMMES ET ACTIVITÉS. CE CADRE DE PLANIFICATION DEVRAIT POUVOIR ÊTRE SOUMIS CE PRINTEMPS AUX ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX INTÉRESSÉS (SOIT LE CONSEIL DU TRÉSOR ET LE BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL), LA REVUE DES ÉVALUATIONS DES PROGRAMMES-PAYS A ÉTÉ CONSIDÉRABLEMENT MODIFIÉE CETTE ANNÉE, ET ELLE SERA DE NOUVEAU ÉVALUÉE À LA FIN DE L'ANNÉE FINANCIÈRE EN COURS, EN VUE DE METTRE EN PLACE CE PRINTEMPS UNE SOLUTION DE RECHANGE PERMANENTE.
14.65 LE MINISTÈRE DEVRAIT METTRE AU POINT ET UTILISER DES MOYENS DE MESURER DE FAÇON CONTINUE L'EFFICACITÉ DE SES PROGRAMMES POUR FOURNIR AUX GES-	LE MINISTÈRE ACCÈPTE CETTE RECOMMANDATION. IL VA PRO-CÉDER À UN EXAMEN COMPLET DE SES FONCTIONS DE VÉRIFICATION, D'EXAMEN DE LA GESTION ET D'ÉVALUATION AFIN DE LES DOTER D'ATTRIBUTIONS MIEUX ADAPTÉES À LA SITUATION. NOUS	QUANT AUX RECOMMANDATIONS 14.65 ET 14.66, IL CONVIENT DE SOULIGNER QUE LE MINISTÈRE A CRÉÉ UN COMITÉ DE VÉRIFICATION

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE 31 MARS 1982

PAGE 3 DE 20

## A P P E N D I C E "A"

NOM DU MINISTÈRE OÙ DE L'AGENCE:  
AFFAIRES EXTÉRIEURES CANADA

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OÙ DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1982
<p>14.66 LA DIVISION DE L'ÉVALUATION DEVAIT S'ATTACHER D'AVANTAGE À ÉVALUER L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES ET À AIDER LES GESTIONNAIRES À METTRE AU POINT DES MOYENS RAISONNABLES ET SATISFAISANTS DE MESURER L'EFFICACITÉ.</p>	<p>FERONS BIEN ATTENTION QUE CES FONCTIONS SOIENT CONÇUES POUR AIDER LES GESTIONNAIRES DU MINISTÈRE DANS L'EXÉCUTION DE LEURS TÂCHES. NOUS PRÉVOYONS ÉGALEMENT, À CETTE OCCASION, DE CRÉER UN COMITÉ DE VÉRIFICATION ET D'ÉVALUATION PAR L'INTERMÉDIAIRE DUQUEL LES RÉSULTATS DES VÉRIFICATIONS SERONT SIGNALÉS À LA HAUTE DIRECTION.</p>	<p>ET D'ÉVALUATION AU NIVEAU DE LA HAUTE DIRECTION POUR SURVEILLER LES EFFORTS DU MINISTÈRE EN MATIÈRE DE VÉRIFICATION, D'ÉVALUATION ET D'EXAMEN DE LA GESTION. LE COMITÉ S'EST RÉUNIT ET A ADOPTÉ UN PROGRAMME DE TRAVAIL CENTRÉ SUR UNE REVUE DU MANDAT, DU FONCTIONNEMENT, DES PLANS, DE L'ORGANISATION ET DE LA DOTATION EN PERSONNEL DE CES UNITÉS MINISTÉRIELLES. DES DÉMARCHES ONT ÉTÉ PRISES POUR ENCOURAGER LE PROFESSIONNALISME PARMI LES EMPLOYÉS DES UNITÉS EN QUESTION.</p>
<p>14.74 LE MINISTÈRE DEVAIT INTÉGRER LA PLANIFICATION DE SES RESSOURCES HUMAINES DANS SES ACTIVITÉS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE.</p>	<p>LE MINISTÈRE CONVIENT QUE LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES DEVRAIT ÊTRE LIÉE DE PLUS PRÈS AUX AUTRES PROCESSUS DE PLANIFICATION, NOTAMMENT AU NIVEAU DE LA PLANIFICATION GÉNÉRALE. NOUS ENVISAGEONS L'ÉTABLISSEMENT D'UN SYSTÈME ANNUEL D'EXAMEN DES RESSOURCES HUMAINES QUI SERAIT PARALLÈLE ET RATTACHÉ AU CYCLE DE L'AFFECTATION DES RESSOURCES ET DE L'ÉTABLISSEMENT DES BUDGETS.</p>	<p>LE MINISTÈRE A COMMENCÉ À ÉLABORER UN SYSTÈME PARALLÈLE D'EXAMEN DES RESSOURCES HUMAINES RATTACHÉ AU CYCLE DE L'AFFECTATION DES RESSOURCES ET DE L'ÉTABLISSEMENT DES BUDGETS. UNE FOIS AU POINT, LE SYSTÈME</p>



RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE  
31 MARS 1982

A P P E N D I C E "A"

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:  
AFFAIRES EXTÉRIEURES CANADA

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	REPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	REPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1982
14.78 LE MINISTÈRE DEVRAIT DONNER AUX CHEFS DE MISSION ET AU DIRECTEURS DE BUREAU L'OCCASION DE PARTICIPER À LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES ET LEUR EN DÉLÉGUER LA RESPONSABILITÉ.	LES CHEFS DE MISSION ET LES DIRECTEURS DE BUREAU PARTICIPENT DÉJÀ À LA PLANIFICATION DÉTAILLÉE DES RESSOURCES HUMAINES NON SEULEMENT EN CE QUI A TRAIT AUX AFFECTATIONS INDIVIDUELLES MAIS ÉGALEMENT EN CE QUI CONCERNE LA RÉPARTITION DES COMPÉTENCES REQUISSES DANS LEUR SECTEUR ET LES MÉTHODES À UTILISER POUR EFFECTUER CETTE RÉPARTITION. LE MINISTÈRE NE VOIT PAS DE FAÇON PRATIQUE D'ACCROÎTRE LEUR PARTICIPATION NI COMMENT CES CADRES POURRAIENT ÊTRE TENUS RESPONSABLES, EN DERNIER LIEU, DE LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES, COMPTÉ TENU DU FAIT QUE LE SYSTÈME D'AFFECTATIONS DU PERSONNEL PERMUTANT EST ADMINISTRÉ CENTRALEMENT. AFIN DE PRÉCISER DAVANTAGE LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES, LE MINISTÈRE EST EN TRAIN D'ÉLABORER DES LIGNES DIRECTRICES QUI APPORTERONT DES PRÉCISIONS SUR LA NATURE DU PROCESSUS DE CONSULTATION EN CE QUI A TRAIT AUX AFFECTATIONS À L'ÉTRANGER ET À L'ADMINISTRATION CENTRALE, EN EFFECTUANT LES DISTINCTIONS QUI S'IMPOSENT ENTRE LES AFFECTATIONS PROPOSÉES AUX NIVEAUX SUPÉRIEUR, INTERMÉDIAIRE ET SURALTERNE. LE MINISTÈRE A L'INTENTION D'ACCORDER UNE PLUS GRANDE ATTENTION AU PERSONNEL NON PERMUTANT UNE FOIS QUE FONCTIONNENT DE MANIÈRE EFFICACE LES SYSTÈMES QUE L'ON MET EN PLACE POUR ASSURER LA GESTION DE TOUT LE SERVICE EXTÉRIEUR REGROUPÉ.	SERA ADAPTÉ À L'ENSEMBLE DU SYSTÈME DE PLANIFICATION DU MINISTÈRE LORSQUE LE CADRE DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE AURA ÉTÉ APPROUVÉ.  NOUS PRÉCISERONS LE RÔLE ET LES RESPONSABILITÉS DES CHEFS DE MISSION EN CE QUI CONCERNE LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES LORSQUE AURA ÉTÉ MISE EN VIGUEUR LA RECOMMANDATION PORTANT SUR L'ACCROISSEMENT DES POUVOIRS QUI LEUR SONT DÉLÉGUÉS. UN EFFORT SEMBLABLE SE POURSUIT, VISANT À FOURNIR AUX GESTIONNAIRES DE L'ADMINISTRATION CENTRALE D'AVANTAGE DE PRÉCISIONS SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES RELATIVE AU PERSONNEL NON PERMUTANT.
14.84 LE MINISTÈRE DEVRAIT REVOIR L'INFORMATION DONT IL A BESOIN POUR LA	LE MINISTÈRE ESTIME QUE SON SYSTÈME INFORMATIQUE DE RENSEIGNEMENTS EN GESTION DU PERSONNEL PERMETTRA DE RÉ-	LE PROCESSUS D'AMÉLIORATION DU SYSTÈME INFORMATIQUE DE

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE  
31 MARS 1982

PAGE 5 DE 20

# APPENDICE "A"

NOM DU MINISTÈRE OÙ DE L'AGENCE:  
AFFAIRES EXTÉRIEURES CANADA

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OÙ DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1982
<p>PLANIFICATION DE SES RESSOURCES HUMAINES À COURT ET À LONG TERME, ET S'ASSURER QUE SON SYSTÈME INFORMATISÉ RÉPONDE À CES BESOINS.</p>	<p>PONDRE À SES BESOINS ET QUE CETTE RANQUE DE DONNÉES COMPTIENDRA TOUS LES RENSEIGNEMENTS (ÉTUDES, FORMATION, ANTÉCÉDENTS DE TRAVAIL, CHOIX D'AFFECTATIONS, ETC.) NÉCESSAIRES À UN SYSTÈME COMPLEXE DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES. LE SYSTÈME A PERMIS L'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS RÉGULIERS ET DE RAPPORTS SPÉCIAUX DONT SE SONT DITÉS SATISFAITS LES AGENTS DU PERSONNEL QUI LES ONT UTILISÉS, ET QUI CONTINUENT DE LES UTILISER, POUR LA PLANIFICATION ET L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL DU MINISTÈRE DEPUIS LE DÉBUT DE 1979, L'ENTRÉE DES DONNÉES, POUR LA PHASE II QUI PRÉVOIT DE FOURNIR DES RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES, A ÉTÉ RETARDÉE PARCE QUE L'ON NE SAVAIT PAS DE MANIÈRE DÉTAILLÉE QUELLES SERAIENT LES RÉPERCUSSIONS DE LA RÉORGANISATION PROGRESSIVE DU MINISTÈRE SUR LE SYSTÈME DE GESTION DU PERSONNEL, DEPUIS L'ANNONCE EN MARS 1980 DU PROJET DE REGROUPEMENT. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE S'EST DEPUIS STABILISÉE ET CETTE SECONDE PHASE, VISANT TOUS LES EMPLOYÉS CANADIENS DU MINISTÈRE, DEVRAIT ÊTRE ACHEVÉE À L'AUTOMNE DE 1983.</p>	<p>DONNÉES SUR LES RESSOURCES HUMAINES EST TOUJOURS CENSÉ S'ACHEVER À L'AUTOMNE.</p>
<p>14.89 LE MINISTÈRE DEVRAIT DÉTERMINER LES RESSOURCES HUMAINES DONT IL A BESOIN À PARTIR DE SES PLANS OPÉRATIIONNELS.</p>	<p>LE MINISTÈRE ACCÈPTE CETTE RECOMMANDATION QUI SE RAPORTE AUX COMMENTAIRES FORMULÉS PRÉCÉDEMMENT SUR SES SYSTÈMES DE PLANIFICATION. NOUS TENONS À SIGNALER, TOUTEFOIS, QU'EN GÉNÉRAL LA PLANIFICATION AU MINISTÈRE A ÉTÉ SUFFISAMMENT DÉTAILLÉE ET QU'ELLE A PERMIS DE DÉTERMINER LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DU PERSONNEL REQUIS AINSI QUE, DANS L'ENSEMBLE, LES APTITUDES REQUISES POUR CHAQUE NOUVEAU POSTE OU CHAQUE POSTE REDÉFINI. L'ENSEMBLE DES DONNÉES FOURNIES PAR CE SYSTÈME A SERVI AU RECRUTEMENT ET À LA PROMOTION DU PERSONNEL TANDIS QUE LES POSTES ÉTAIENT COMBLÉS EN PUISANT À MÊME LES RESSOURCES DU PERSONNEL PERMUTANT DE CARRIÈRE DU SERVICE EXTÉRIEUR. LORSQU'UN BESOIN DE COMPÉTENCES NOUVELLES, PAR EXEMPLE DES SCIENTI-</p>	<p>AVANT DE PRENDRE DES MESURES ADDITIONNELLES POUR SE CONFORMER À CETTE RECOMMANDATION, LE MINISTÈRE DEVRA ATTENDRE L'APPROBATION DU NOUVEAU CADRE DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE, COMME IL A ÉTÉ MENTIONNÉ PLUS HAUT.</p>



A P P E N D I C E "A"

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OÙ DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1982
14.95 LE MINISTÈRE DEVRAIT PRÉVOIR LA DISPONIBILITÉ DE SES RESSOURCES HUMAINES À PARTIR DE RENSEIGNEMENTS PRÉCIS, COMPLETS ET À JOUR SUR LE RENDEMENT, LES AFFECTATIONS, LES COMPÉTENCES, L'EXPÉRIENCE, LE PLAN DE CARRIÈRE, LA RÉDUCTION NATURELLE DE L'EFFECTIF, ETC., DES MEMBRES DE SON PERSONNEL.	F I Q U E S , N E P O U V A I T Ê T R E C O M B L É P A R L E R E C O U R S A U X P R O C E S - S U S H A B I T U E L S D ' A V A N C E M E N T P R O F E S S I O N N E L , O N C R É A I T D E S P R O G R A M M E S S P É C I A L I S É S D E D É T A C H E M E N T P O U R R É P O N D R E À L A D E M A N D E .  C E T T E R E C O M M A N D A T I O N F A I T A L L U S I O N À D E S M É T H O D E S D E T R A V A I L D É J À E N U S A G E D A N S P L U S I E U R S D O M A I N E S . M A I S L E M I N I S T È R E P R É V O I T E F F E C T U E R U N T R A V A I L P L U S S Y S T É M A T I Q U E U N E F O I S M I S E N P L A C E , À L ' A U T O M N E D E 1 9 8 3 , T O U S L E S É L É - M E N T S D E L A D E U X I È M E P H A S E D E S O N S Y S T È M E M É C A N O G R A P H I Q U E D ' I N F O R M A T I O N E N G E S T I O N D U P E R S O N N E L .	L'INFORMATISATION PLUS POUSSÉE DE CES DONNÉES PRÉVISIONNELLES SERA TERMINÉE CET AUTOMNE.
14.107 LE MINISTÈRE DEVRAIT DÉTERMI- NER RÉGULIÈREMENT LES INSUFFISANCES OU LES SURPLUS DE PERSONNEL QUI EXISTENT OU QUI POURRAIENT SURVENIR, ET PRENDRE LES DISPOSITIONS QUI CONVIENTENT POUR Y REMÉDIER À TEMPS.	C E T T E R E C O M M A N D A T I O N É V O Q U E L E R E C O U R S À D E S M É T H O D E S D É J À U T I L I S É E S C O M M E P E U V E N T L ' I N D I Q U E R , E N T R E A U T R E S , L E S E X E M P L E S S U I V A N T S : L A C R É A T I O N D ' U N E C A T É G O R I E D ' A - G E N T S P E R M U T A N T S S P É C I A L I S É S D A N S L ' A D M I N I S T R A T I O N D E S M I S S I O N S À L ' É T R A N G E R ; L E R E M P L A C E M E N T D E M I L I T A I R E S P A R D E S A G E N T S D E S É C U R I T É C I V I L S D A N S C E R T A I N E S M I S S I O N S À L ' É T R A N G E R ; L A R A T I O N A L I S A T I O N D E L A S T R U C T U R E D E S P O S T E S D E C O M M I S D U S E R V I C E E X T É R I E U R ; L ' A D O P T I O N D ' U N E P O L I T I - Q U E B A S É E S U R D E S P R I N C I P E S D E G E S T I O N D E S R E S S O U R C E S H U - M A I N E S P O U R L A D É T E R M I N A T I O N D E S P O S T E S P E R M U T A N T S ( D U S E R V I C E E X T É R I E U R ) E T D E S P O S T E S N O N P E R M U T A N T S ( À L ' A D - M I N I S T R A T I O N C E N T R A L E ) ; L ' É L A B O R A T I O N D ' U N M O D È L E D E M A N D E D E S A G E N T S D U S E R V I C E E X T É R I E U R A V A N T R E Ç U U N E F O R - M A T I O N E N D R O I T ; L ' A D O P T I O N D ' U N E P O L I T I Q U E E T D E P R O C É - D U R E S V I S A N T À R É G L E R L E C A S D E S E M P L O Y É S D U S E R V I C E E X T É R I E U R Q U I C E S S E N T D ' Ê T R E P E R M U T A N T S E T Q U I , D A N S U N S E N S , D E V I E N N E N T D E S E M P L O Y É S E X C É D E N T A I R E S , A I N S I Q U E L ' É T A B L I S S E M E N T D ' U N S E R V I C E C E N T R A L D E P R É V I S I O N S D E S	

A P P E N D I C E "A"

NOM DU MINISTERE OU DE L'AGENCE:  
AFFAIRES EXTERIEURES CANADA

RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR  
GENERAL (INCLURE NUMERO DE PARAGRAPHE)

REPONSE MISE A JOUR AU  
31 DECEMBRE 1982

REPONSE DU MINISTERE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT

EXIGENCES DE RECRUTEMENT ET DES POSSIBILITES DE PROMOTION EN CE QUI A TRAIT AUX ONZE (11) GROUPES ET SOUS-GROUPES D'EMPLOYES CONSTITUANT LE PERSONNEL DE CARRIERE DU SERVICE EXTERIEUR. CERTAINES DE CES METHODES OU POLITIQUES OPERATIONNELLES ETAIENT EN VIGUEUR AVANT QUE NE DEBUTE LA REORGANISATION DU MINISTERE LE 12 JANVIER 1982; D'AUTRES SONT ENTREES EN VIGUEUR DEPUIS.

DE MANIERE PLUS GENERALE, LE MINISTERE ESTIME QUE LES MANQUES ET LES SURPLUS DE PERSONNEL, A COURT TERME, PEUVENT ETRE HABITUELLEMENT COMPENSES PAR L'UTILISATION DU PROCESSUS DES AFFECTATIONS ET DES DETACHEMENTS. AUTREMENT, IL CROIT QUE L'ENVIRONNEMENT IMPREVISIBLE, CHANGANT ET FORTEMENT DIVERSIFIE DANS LEQUEL IL EVOLUE AINSI QUE L'EXISTENCE D'UN SYSTEME DE PERSONNEL DE CARRIERE IMPOSENT L'ELABORATION D'UNE STRATEGIE A LONG TERME EN MATIERE DE PERSONNEL PLUTOT QUE L'ELABORATION D'UNE SERIE DE PLANS A LONG TERME QUI DEVIENDRAIENT RAPIDEMENT DESUETS. CETTE STRATEGIE CONSISTE ESSENTIELLEMENT A RECRUTER, DANS TOUS LES GROUPES, UN PERSONNEL POSSEDANT LES QUALITES INTELLECTUELLES ET PERSONNELLES QUI LUI PERMETTRONT DE S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS ET MEME D'EN TIRER PROFIT, A FORMER CES EMPLOYES ET A ACCROITRE LEUR POTENTIEL GRACE AU PROCESSUS DES AFFECTATIONS ET D'UNE FORMATION OFFICIELLE APPROPRIEE. LE SERVICE EXTERIEUR REPOSE SUR LA FLEXIBILITE ET SUR LE SYSTEME RELATIF AU PERSONNEL; IL FAUT QUE LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ET SA GESTION CONTRIBUENT AU MAINTIEN DE CETTE FLEXIBILITE.

LE MINISTERE ADMET QUE LES BESOINS EN MATIERE DE FORMATION DEVAIENT ETRE DETERMINES DE LA MANIERE LA PLUS SYSTEMATIQUE QUI SOIT ET QUE LA PRESTATION DES SERVICES DE FORMATION DEVAIENT ETRE AMELIOREE LA OU ELLE N'EST PAS

LE MINISTERE A ENTREPREIS UNE ETUDE COMPLETE DE SES BESOINS EN MATIERE DE FORMATION ET DES CRITERES

14.108 LE MINISTERE DEVRAIT METTRE AU POINT UNE METHODE PLUS SYSTEMATIQUE POUR DETERMINER LES BESOINS DE FORMATION DE SON PERSONNEL ET TROUVER LES



APPENDICE "A"

RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL (INCLURE NUMERO DE PARAGRAPHE)	REPONSE DU MINISTERE OII DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	REPONSE MISE A JOUR AU 31 DECEMBRE 1982
MOYENS DE LES SATISFAIRE.	SATISFAISANTE. ON A TENU COMPTE DE CES POINTS LORS DE LA RECENTE REORGANISATION DU SECTEUR DU PERSONNEL, ET DES AGENTS DE FORMATION ONT ETE INTEGRÉS AUX UNITÉS CHARGÉES DE LA GESTION DES DIVERS ÉLÉMENTS DU PERSONNEL POUR QUE LES PROGRAMMES DE FORMATION COLLENT DE PLUS PRÈS À LA RÉALITÉ OPÉRATIONNELLE. UNE POLITIQUE ET UN PROGRAMME DE FORMATION ONT ÉTÉ ÉLABORÉS ET MIS EN VIGUEUR ET S'ÉTENDENT AUX DEUX PREMIÈRES ANNÉES DE LA CARRIÈRE DES NOUVEAUX AGENTS DU SERVICE EXTÉRIEUR. LE MINISTÈRE S'EFFORCERA DE RATIONALISER DAVANTAGE SES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT, COMPTE TENU DE SA NOUVELLE STRUCTURE ET DU MANDAT ÉLARGI QUI LUI A ÉTÉ CONFÉ. TOUTEFOIS, LES CARACTÉRISTIQUES DU PERSONNEL DU MINISTÈRE, NOTAMMENT CELUI DU SERVICE EXTÉRIEUR - MORALITÉ, MONTÉ, ÉPARPILLEMENT DE LA MOITIÉ DU PERSONNEL À TRAVERS LE MONDE, INSTABILITÉ ET DIVERSITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL, ET LIMITATION DES RESSOURCES - CONTINUERONT DE CONSTITUER DES DÉFIS DE TAILLE EN CE QUI A TRAIT À LA PRESTATION EFFICACE DES SERVICES DE FORMATION.	AUXQUELS IL FAUT RÉPONDRE POUR LES SATISFAIRE. LA PHASE INITIALE DE CETTE ÉTUDE MENÉE PAR DES SPÉCIALISTES DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE SERA TERMINÉE À LA FIN DE FÉVRIER. L'ÉTUDE SERA COMPLÉTÉE D'ICI AVRIL.
14.130 LE MINISTÈRE DES AFFAIRES EX- TÉRIEURES DEVRAIT SUIVRE LES PROCÉDÉS ÉTABLIS DANS SON PROPRE MANUEL ET DANS CELUI DU CONSEIL DU TRÉSOR POUR DÉTER- MINER LES BESOINS ET DÉFINIR LES EXI- GENCES EN MATIÈRE DE LOCAUX.	LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. LE GUIDE DU MINISTÈRE TRAITANT DE LA GESTION DES BIENS FAIT ACTUELLE- MENT L'OBJET D'UNE RÉVISION AFIN DE DÉCRIRE DE MANIÈRE PLUS PRÉCISE LE RÔLE RELATIF DES MISSIONS ET DE L'ADMNI- STRATION CENTRALE EN CE QUI A TRAIT AU PROCESSUS DE PLANIFICATION DES BIENS ET AFIN DE TENIR DAVANTAGE COMPTE DES EXIGENCES FORMULÉES DANS LE GUIDE DE CONSEIL DU TRÉSOR.	UN SYSTÈME DE PRESTATION DE PROJETS À TROIS VOLETS A ÉTÉ MIS AU POINT POUR L'ÉTUDE PRÉLIMINAIRE ET LA PLANIFICA- TION DES PROJETS, CE QUI COMPREND LES PHASES DE L'ÉTUDE PRÉPARATOIRE ET DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ. IL S'APPARENTE AUX SYSTÈMES EN USAGE DANS D'AUTRES MINISTÈRES ET EST CONFORME AUX LIGNES DIRECTRICES DU CONSEIL DU TRÉSOR SUR L'ÉLABORATION ET LA GESTION DE PROJETS.

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE  
31 MARS 1982

PAGE 9 DE 20

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE :  
AFFAIRES EXTÉRIEURES CANADA

# APPENDICE "A"

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1982
14.133 LE MINISTÈRE DEVRAIT ÉTABLIR ET DIFEUER UN ENSEMBLE DE DIRECTIVES POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS IMMOBILIERS ET L'ÉTABLISSEMENT D'UN ORDRE DE PRIORITÉ.	LE MINISTÈRE EST D'ACCORD. IL POSSÈDE UN SYSTÈME QUI LUI PERMET DE RECUEILLIR DES DONNÉES ET D'ÉTABLIR DES PRIORITÉS AU SUJET DES PROJETS IMMOBILIERS. LE SYSTÈME TIENNT COMPTE DE LA VARIÉTÉ DES EXIGENCES EN MATIÈRE DE L'OCAUX ET DE LA NÉCESSITÉ DE FAIRE PREUVE DE SOUPLESSE, C'EST-À-DIRE DE RÉPONDRE AUX BESOINS EN FONCTION DES CIRCONSTANCES. LES TEXTES DÉCRIVANT LE SYSTÈME SERONT REGROUPÉS DANS UN SEUL DOCUMENT.	ON A DÉFINI LES GRANDES LIGNES DE LA RÉVISION DU MANUEL DE LA GESTION DES BIENS. LA RÉDACTION COMMENCERA D'ICI QUELQUES MOIS; LE TRAVAIL DEVRAIT ÊTRE TERMINÉ ET APPROUVÉ D'ICI UN AN.
14.138 LE MINISTÈRE DEVRAIT PROCÉDER À DES ÉTUDES DE FAISABILITÉ ET À DES ANALYSES CÔT-AVANTAGES DE SES PROJETS SELON LES NORMES ÉDICTÉES PAR LE CONSEIL DU TRÉSOR DANS SON MANUEL DE LA POLITIQUE ADMINISTRATIVE.	LE MINISTÈRE UTILISE UN ENSEMBLE DE NORMES S'APPLIQUANT AUX ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER, NORMES QUI, EN PARTIE, ONT ÉTÉ ÉLABORÉES EN COLLABORATION AVEC LE CONSEIL DU TRÉSOR. EN OUTRE, L'ACTIVITÉ RELATIVEMENT RÉDUITE DE CERTAINES MISSIONS AINSI QUE LES RESTRICTIONS FRÉQUENTES IMPOSÉES PAR LES LOIS DES PAYS NE PERMETTENT PAS TOUJOURS L'APPLICATION DE CES NORMES. NÉANMOINS, LE MINISTÈRE MODIFIERA TRÈS BIENTÔT SA MANIÈRE DE PROCÉDER.	LA RÉPONSE À CETTE RECOMMANDATION EST DONNÉE DANS LA NOTE RELATIVE À LA RECOMMANDATION 14.130.
14.141 LE MINISTÈRE DEVRAIT EXIGER DE CHAQUE CHARGÉ DE PROJET QU'IL REMETTE UN COMPTE RENDU DE TOUT PROJET TERMINÉ, COMME LE PRÉVOIT LE RÈGLEMENT ET SELON DES NORMES PRESCRITES.	LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. LES SERVICES DU MINISTÈRE EFFECTUENT PRÉSENTEMENT UN EXAMEN DE L'EMBAISSE DE PARIS ET UN AUTRE EXAMEN EST PRÉVU DANS LE CAS DE L'AMBAISSE DE MEXICO. À L'AVENIR, UN TEL EXAMEN DEVRA ÊTRE OBLIGATOIREMENT PRODUIT POUR CHAQUE PROJET.	LA RÉPONSE INITIALE DU MINISTÈRE À CETTE RECOMMANDATION TIENNT TOUJOURS. EN OUTRE, ON EST À METTRE LA DERNIÈRE MAIN À L'ÉLABORATION DE NORMES DÉFINITIVES SUR LA PRÉSENTATION DE RAPPORTS DE FIN DE PROJET.
14.180 LE MINISTÈRE DEVRAIT DÉSIGNER DES RESPONSABLES ET FIXER UN CALENDRIER POUR L'ACHÈVEMENT DU MANUEL DE LA GESTION FINANCIÈRE. IL DEVRAIT ÉGALEMENT ÉTABLIR DES PROCÉDURES POUR S'ASSURER QUE LE MANUEL EST TENU À	LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. BIEN QU'IL UTILISE DES COMMUNIQUÉS DE GESTION FINANCIÈRE POUR FAIRE CONNAÎTRE CERTAINES DE SES EXIGENCES, IL PROCÉDERA À UNE MISE À JOUR ET À UNE NOUVELLE RÉDACTION DU MANUEL DE LA GESTION FINANCIÈRE AU COURS DE 1983.	LES RECOMMANDATIONS 14.180 À 14.198 INCLUSIVEMENT, C.-À-D. TOUTES CELLES QUI PORTENT SUR LES SERVICES DE GESTION FINANCIÈRE DU MINISTÈRE, SERONT EXAMINÉES PAR UN



APPENDICE "A"

RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL (INCLURE NUMERO DE PARAGRAPHE)	REPOSE DU MINISTERE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	REPOSE MISE A JOUR AU 31 DECEMBRE 1982
JOUR ET QU'ON EN RESPECTE LES DIREC- TIVES.		GRUPE DE TRAVAIL SUR LA GESTION FINANCIERE. LA HAUTE DIRECTION POURRA SE PENCHER SUR LES CONSTATATIONS PRELIMI- NAIRES DE CE GROUPE EN AVRIL.
14.188 LE MINISTERE DEVRAIT DETERMI- NER LES BESOINS DES CENTRES DE RESPON- SABILITE ET DES AUTRES UTILISATEURS EN MATIERE DE RAPPORTS FINANCIERS ET SE DOTER DE SYSTEMES QUI PERMETTENT D'Y REPONDRE.	LE MINISTERE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. IL EN SERA TENU COMPTE AU MOMENT DE L'ELABORATION ET DE LA MISE EN OEUVRE DES SYSTEMES REMANIES DE COMPTABILITE ET DE COMMU- NICATION DE L'INFORMATION FINANCIERE DESTINES A REPONDRE AUX BESOINS DU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES APRES SA RECENTE REORGANISATION.	
14.191 LE MINISTERE DEVRAIT SE Doter D'UN PLAN OFFICIEL DE FORMATION ET D'ÉVALUATION DES AGENTS FINANCIERS QUI PERMETTE DE DETERMINER LES BESOINS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT, D'É- VALUER LES SOLUTIONS POSSIBLES ET DE DETERMINER LES COÛTS. L'EFFICACITE DE CE PROGRAMME DEVRAIT LUI-MÊME FAIRE L'OBJET D'UNE ÉVALUATION ET D'UN RAPPORT.	LE MINISTERE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. DANS LE CA- S DE SA REORGANISATION, LE MINISTERE DES AFFAIRES EXTÉ- RIEURES ÉTABLIRA UN PLAN OFFICIEL DE FORMATION ET D'ÉVA- LUATION DES AGENTS FINANCIERS QUI EXERCENT DES FONCTIONS FINANCIÈRES À L'EXTÉRIEUR DU BUREAU DES FINANCES ET DES SERVICES DE GESTION, ET VERRA À CE QU'IL Y AIT DÉTERMI- NATION DES BESOINS EN FORMATION ET EN PERFECTIONNEMENT.	
14.192 LES CADRES FINANCIERS SUPÉ- RIEURS DEVRAIENT JOUER UN RÔLE DANS LE CHOIX, LA NOMINATION, LA FORMATION, L'ÉVALUATION ET L'AVANCEMENT DE TOUT LE PERSONNEL DES FINANCES.	LE MINISTERE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. ON ACCORDE- RA UNE PLUS GRANDE IMPORTANCE À LA PLANIFICATION DE CAR- RIERE ET AU PERFECTIONNEMENT DES AGENTS FINANCIERS QUI TRAVAILLENT À L'EXTÉRIEUR DU BUREAU DES FINANCES ET DES SERVICES DE GESTION, ET LES CADRES FINANCIERS SUPÉRIEURS PARTICIPERONT D'AVANTAGE AU CHOIX, À LA NOMINATION, À LA FORMATION, À L'ÉVALUATION ET À L'AVANCEMENT DE TOUS LES SUBORDONNÉS.	

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE  
31 MARS 1982

PAGE 11 DE 20

A P P E N D I C E "A"

NOM DU MINISTÈRE OÙ DE L'AGENCE :  
AFFAIRES EXTÉRIEURES CANADA

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (INCLURE NUMÉRO DE PARAGRAPHIE)	RÉPONSE DU MINISTÈRE OÙ DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	RÉPONSE MISE À JOUR AU 31 DÉCEMBRE 1982
<p>14.197 LE MINISTÈRE DEVRAIT RECONSIDÉRER LE MANDAT, LE RÔLE ET LES OBJECTIFS DE LA SECTION DES COMPTES DES MISSIONS DANS LE BUT D'EN RÉDUIRE LE CHAMP D'ACTIVITÉ.</p>	<p>LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. DANS LE CADRE DE L'EXAMEN GÉNÉRAL DES BESOINS EN INFORMATION AUQUEL FAIT ALLUSION LA RECOMMANDATION PRÉCÉDENTE, NOUS EFFECTUERONS UN EXAMEN DU MANDAT, DU RÔLE ET DES OBJECTIFS DE LA SECTION DES COMPTES DES MISSIONS.</p>	
<p>14.198 LE MINISTÈRE DEVRAIT INSTITUER UNE MÉTHODE BIEN DOCUMENTÉE POUR LA VÉRIFICATION DES DÉCLARATIONS FINANCIÈRES DES MISSIONS, COMPRENANT NOTAMMENT UN PROCESSUS RAPIDE DE RAPPORT ET DE SUIVI.</p>	<p>LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. IL EXAMINERA LA MÉTHODE PRÉSENTEMENT UTILISÉE ET ÉLABORERA ET CONSIGNERA UNE MÉTHODE PLUS APPROPRIÉE DE VÉRIFICATION DES DÉCLARATIONS FINANCIÈRES DES MISSIONS.</p>	
<p>14.221 LE MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES DEVRAIT STRUCTURER SA FONCTION DE VÉRIFICATION INTERNE CONFORMÉMENT AUX NORMES DU BUREAU DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL ET VEILLER À CE QUE SES ACTIVITÉS RESPECTENT CES NORMES.</p>	<p>LE MINISTÈRE ACCEPTE CETTE RECOMMANDATION. AVEC LA PARTICIPATION ACTIVE DU BVH, NOUS TRAVAILLONS PRÉSENTEMENT À RESTRUCTURER CETTE FONCTION DE MANIÈRE À CE QUE SOIENT RESPECTÉES LES NORMES DU RCG.</p>	
<p>14.222 LE MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES DEVRAIT, EN COLLABORATION AVEC LES AUTRES MINISTÈRES OPÉRANT À L'ÉTRANGER, CLARIFIER LE MANDAT DU SERVICE DE L'INSPECTION ET LUI AFFECTER LES RESSOURCES DONT IL A BESOIN.</p>	<p>DANS LE CADRE DE LA RÉORGANISATION GOUVERNEMENTALE DE JANVIER 1982 ET DU REGROUPEMENT DES ACTIVITÉS DU SERVICE EXTÉRIEUR, LE SERVICE DE L'INSPECTION A ÉTÉ INTÉGRÉ AU MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES ET FUSIONNÉ À LA DIVISION DE LA VÉRIFICATION INTERNE. LE NOUVEL ORGANISME SERA DÉSORMAIS CHARGÉ DE LA GESTION, DE L'EXAMEN ET DE LA VÉRIFICATION DE TOUTES LES ACTIVITÉS DU MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES AU PAYS ET À L'ÉTRANGER; IL RELÈVERA DU SOUS-MINISTRE ADJOINT (PLANIFICATION SECTORIELLE ET CENTRALE) ET RENDRA COMPTE DE SES ACTIVITÉS À UN COMITÉ REMANIÉ DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION PRÉSIDÉ PAR LE SOUS-SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUX AFFAIRES EXTÉRIEURES. ON EST EN TRAIN DE PRENDRE DES MESURES POUR QUE LE NOUVEAU</p>	



RAPPORT DE SUITE AU COMITE PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU  
RAPPORT DU VERIFICATEUR GENERAL DU CANADA POUR L'ANNEE FINANCIERE TERMINEE LE  
31 MARS 1982

PAGE 12 DE 20

NOM DU MINISTERE OU DE L'AGENCE :  
AFFAIRES EXTERIEURES CANADA

A P P E N D I C E "A"

RECOMMANDATIONS DU VERIFICATEUR GENERAL (INCLURE NUMERO DE PARAGRAPHE)	REPONSE DU MINISTERE OU DE L'AGENCE DANS LE RAPPORT	REPONSE MISE A JOUR AU 31 DECEMBRE 1982
	SERVICE POSSÈDE LES RESSOURCES DONT IL A BESOIN ET POUR QU'IL SOIT STRUCTURÉ ET ADMINISTRE CONFORMEMENT AUX NOR- MES DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL.	



*If undelivered, return COVER ONLY to  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

## WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, MAY 19, 1983

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. M. McLaughlin, Principal, Audit Operations Branch.

*From the Department of External Affairs:*

Mr. Marcel Massé, Under-Secretary of State;  
Mr. G.S. Shortliffe, Assistant Deputy Minister, Sector and  
Corporate Planning;  
Mr. G. Mathieu, Assistant Deputy Minister, Management  
and Programs;  
Mr. A.T. Eyton, Assistant Deputy Minister, Personnel;  
Mr. R.K. Plowman, Assistant Under-Secretary of State,  
Physical Resources Branch;  
Mr. D. Bresnahan, Assistant Under-Secretary of State,  
Finance and Management Services Branch.

LE JEUDI 19 MAI 1983

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. M. McLaughlin, Directeur principal, Direction des  
opérations de vérification.

*Du Ministère des Affaires extérieures:*

M. Marcel Massé, Sous-secrétaire d'État;  
M. G.S. Shortliffe, Sous-ministre adjoint, Planification  
sectorielle et centrale;  
M. G. Mathieu, Sous-ministre adjoint, Gestion et programmes;  
M. A.T. Eyton, Sous-ministre adjoint, Personnel;  
M. R.K. Plowman, Sous-secrétaire d'État adjoint, Direction  
centrale des biens;  
M. D. Bresnahan, Sous-secrétaire d'État adjoint, Direction  
centrale des finances et des services de gestion.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 82

Tuesday, May 24, 1983  
Thursday, May 26, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

Public Accounts

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 15.4 and 15.5 concerning the Canadian International Development Agency

WITNESSES:

(See back cover)

First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 82

Le mardi 24 mai 1983  
Le jeudi 26 mai 1983

Président: M. Bill Clarke

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

Comptes publics

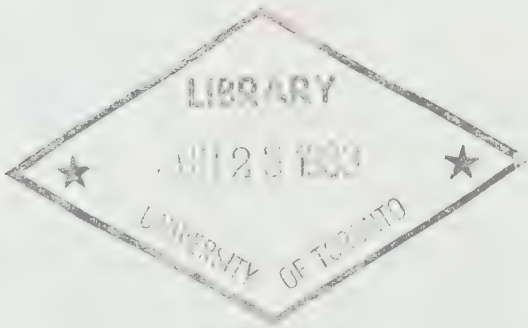
CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 15.4 et 15.5 concernant l'Agence canadienne de développement international

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983



STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Mr. Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt  
John Evans  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Norman Kelly  
Peter Lang  
Paul-André Massé  
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* M. Bill Clarke

*Vice-président:* M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
Gus Mitges  
John M. Reid  
John Thomson  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Tuesday, May 24, 1983:

Bruce Halliday replaced Gus Mitges.

On Wednesday, May 25, 1983:

Gus Mitges replaced Bruce Halliday.

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le mardi 24 mai 1983:

Bruce Halliday remplace Gus Mitges.

Le mercredi 25 mai 1983:

Gus Mitges remplace Bruce Halliday.



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 24, 1983

(93)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met "in camera" at 11:50 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (Vancouver Quadra), Gourde, Halliday, Hovdebo, Kelly and Wright.

*It attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations.

The Committee commenced consideration of the draft Nineteenth Report.

On motion of Mr. Kelly, it was agreed,—That the draft Report be adopted as the Committee's Nineteenth Report and be presented by the Chairman to the House.

The Committee commenced consideration of the draft Twentieth Report.

On motion of Mr. Wright, it was agreed,—That the draft Report be adopted as the Committee's Twentieth Report and be presented by the Chairman to the House.

At 11:59 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, MAY 26, 1983

(94)

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:12 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Mr. Clarke (Vancouver Quadra), Mrs. Cossitt, Messrs. Hovdebo, Kelly, Lang and Wright.

*Other Member present:* Mr. Munro (Esquimalt—Saanich).

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. M. McLaughlin, Principal, Audit Operations Branch. *From the Canadian International Development Agency:* Mr. W.M. McWhinney, Acting President; Mr. Keith Bezanson, Vice-President, Americas Branch; Mr. Robert Legros, Assistant Comptroller, Accounting Policy, Systems and Operations, Comptroller's Branch. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* Mr. G.G. Duclos, Chief Liaison Officer. *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:* Mr. S. O'Connor, Group Chief, External Affairs and Defence, Program Branch.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 24 MAI 1983

(93)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à huis clos à 11h50 sous la présidence de M. Clarke, (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (Vancouver Quadra), Gourde, Halliday, Hovdebo, Kelly et Wright.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. E.R. Adams et M. T.A. Wileman.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, le chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne.

Le Comité entreprend l'étude de l'ébauche du Dix-neuvième Rapport.

Sur motion de M. Kelly, il est convenu,—Que l'ébauche du rapport soit adoptée comme le Dix-Neuvième Rapport du Comité et soit présentée par le président à la Chambre.

Le Comité entreprend l'étude de l'ébauche du Vingtième Rapport.

Sur motion de M. Wright, il est convenu,—Que l'ébauche du Rapport soit adoptée et que le Vingtième Rapport soit présenté par le président de la Chambre.

A 11h59, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 26 MAI 1983

(94)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h12 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* M. Clarke (Vancouver Quadra), M<sup>me</sup> Cossitt, MM. Hovdebo, Kelly, Lang et Wright.

*Autre député présent:* M. Munro (Esquimalt—Saanich).

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. E.R. Adams; M. T.A. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général, M. M. McLaughlin, directeur, Direction des activités de vérification. *De l'Agence canadienne de développement international:* M. W.M. McWhinney, président suppléant; M. Keith Bezanson, vice-président, Division des Amériques; M. Robert Legros, contrôleur adjoint, Politique de comptabilité, Systèmes et activités, Direction du contrôleur. *Du Bureau du Contrôleur général du Canada:* M. G.G. Duclos, Agent de liaison en chef. *Du bureau du Secrétaire du Conseil du Trésor:* M. S. O'Connor, chef de groupe, Affaires extérieures et défense, Direction des programmes.

In accordance with its permanent Order of reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, commenced consideration of paragraphs 15.4 and 15.5 concerning the Canadian International Development Agency.

Messrs. Dye and McWhinney made statements and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et se penche en particulier sur les paragraphes 15.4 et 15.5 concernant l'Agence canadienne de développement international.

MM. Dye et McWhinney font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

A 12h35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, May 26, 1983

• 1111

**The Chairman:** Order, please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, is commencing consideration of Paragraphs 15.4 and 15.5, concerning the Canadian International Development Agency.

Before we go to our witness list and our proceedings for today, I want to recognize a visitor we have with us today, in the form of Mr. Alf Hales, former member of Parliament for Wellington and former chairman of this committee, and a man who more than 10 years ago saw to it that I became a member of this committee as soon as I was elected to the Parliament of Canada.

Welcome this morning, Alf. Do you see what you have done to me?

Welcome to you, sir.

**Some hon. Members:** hear, hear!

**The Chairman:** I will welcome our other visitors here this morning: Mr. Ken Dye, the Auditor General; Mr. Mike McLaughlin, Principal in the Audit Operations Branch; and Mr. Ed Rowe, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch. From the Canadian International Development Agency are Mr. W.M. McWhinney, Acting President; Mr. Keith Bezanson, Vice-President, Americas Branch; Mr. Graeme Kirby, Vice-President, Comptroller's Branch; and Mr. Robert Legros, Assistant Comptroller, Accounting Policy, Systems and Operations, Comptroller's Branch. From the Office of the Comptroller General of Canada is Mr. G.G. Duclos, Chief Liaison Officer, and from the Office of the Secretary of the Treasury Board is Mr. S. O'Connor, Group Chief, External Affairs and Defence, Program Branch.

Welcome, gentlemen. In accordance with our normal practice, the clerk has distributed statements by the Auditor General and by Mr. McWhinney to the members of the committee. They will be printed in the evidence at this point in the record of today's proceedings.

**Statement by Kenneth M. Dye, (Auditor General of Canada):**

*Inadequate financial controls over advances to contractors and suppliers, (paragraph 15.4)* Outstanding advances amounted to \$68.4 million at 31 March 1982. CIDA's use of advances in financing projects is not contrary to regulation, because the government's rules concerning accountable advances and advance payments do not apply to grants and loans such as the agency makes. However, in our examination

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 26 mai 1983

**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît. Conformément au mandat dont il a été saisi par la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 1982, et en particulier, des paragraphes 15.4 et 15.5 de ce rapport, lesquels portent sur l'agence canadienne de développement international.

Avant de vous présenter nos témoins et de commencer nos délibérations, j'aimerais signaler la présence de M. Alf Hales, ancien député de Wellington et ex-président du Comité. C'est lui qui, il y a plus de 10 ans maintenant, a insisté pour que je devienne membre du Comité dès mon élection au Parlement fédéral.

Nous vous souhaitons la bienvenue ce matin, Alf. Vous voyez ce que je suis devenu, grâce à vous?

Bienvenue à tous.

**Des voix:** Bravo!

**Le président:** J'aimerais maintenant souhaiter la bienvenue à nos témoins de ce matin, à savoir: M. Ken Dye, vérificateur général; M. Mike McLaughlin, directeur principal de la Direction des opérations de vérification, et M. Ed Rowe, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification. Les représentants de l'Agence canadienne de développement international sont: M. W.M. McWhinney, président suppléant; M. Keith Bezanson, vice-président et directeur général des Amériques; M. Graeme Kirby, vice-président, Direction générale du contrôleur; et M. Robert Legros, contrôleur adjoint, politiques, systèmes et opérations de comptabilité, Direction générale du contrôleur. Le représentant du Bureau du contrôleur général du Canada est M. G.G. Duclos, agent principal de liaison; le Bureau du Secrétariat du Conseil du Trésor est représenté par M. S. O'Connor, chef de groupe, Affaires extérieures et Défense, Direction des programmes.

Bienvenue, messieurs. Comme nous le faisons généralement, le greffier a distribué aux membres du Comité des déclarations du vérificateur général et de M. McWhinney. Elles seront annexées aux comptes rendus d'aujourd'hui.

**Commentaire d'introduction de M. Kenneth Dye, (F.C.A. Vérificateur général du Canada):**

*Contrôles financiers insuffisants sur les avances consenties aux entrepreneurs et aux fournisseurs (paragraphe 15.4)* Lorsque nous avons examiné les registres comptables de l'ACDI, nous avons constaté que les contrôles financiers sur les avances consenties aux fournisseurs et aux entrepreneurs étaient insuffisants. Les avances s'élevaient à \$68.4 millions au 31 mars 1982. Le fait que l'ACDI ait recours à des avances pour financer des projets n'est pas contraire à la réglementation.

*[Text]*

of CIDA's financial records, we found that financial controls over advances to suppliers and contractors were inadequate.

In our report, we show weaknesses in four aspects of controlling advances to contractors and suppliers: providing advances in one fiscal year that were not required until the next; providing payments as much as five years in advance, which in effect are a form of long-term financing for the contractor; not monitoring adequately the accounting for advances; and exceeding Treasury Board's authorized limits for advances.

I hope CIDA can assure the Public Accounts Committee that in future it will apply sound financial management practices in administering advances to contractors and suppliers. Unless the Agency can clearly demonstrate why they should not do so, they should treat these advances according to government rules, regulations and guidelines. CIDA should also exercise stronger control over the terms and conditions for advancing funds to contractors and suppliers and improve monitoring of accounting for advances. In addition, the Agency should give adequate consideration to the cost of financing the advances.

*Inadequate management and financial controls relating to a development project in Haiti (paragraph 15.5).* In this audit note we reported on fraudulent payments in a development project in Haiti. The audit by the Audit Services Bureau had revealed that financial control procedures for local costs had broken down. The agency has reported fraudulent payments of \$136,150 in the Public Accounts of Canada. However, at the time of our Report, the full extent of the fraud had not been determined. I hope that CIDA can bring the Public Accounts Committee up to date on any further investigations and actions it has undertaken.

**Statement by Mr. W.M. McWhinney (Acting President, Canadian International Development Agency):**

*Report of the Auditor General—15.4*

1. I believe it would be useful at the outset to briefly describe the nature and context of CIDA's bilateral programs.

2. The focus of Canada's bilateral development assistance policy continues to be on the poorest countries of the Third World. These countries receive the greatest portion of bilateral assistance in the form of grants, or loans on very concessional terms.

3. At present, CIDA is managing over 900 bilateral projects at various stages of implementation, with a total value of \$4.7 billion in terms of support through CIDA over several years. These projects are being undertaken in over 50 developing countries. In most cases, CIDA contracts with a Canadian organization to be the executing agency for the project—a

*[Translation]*

tion, car les règlements du gouvernement concernant les avances comptables et les paiements à l'avance ne s'appliquent pas au type de subventions et de prêts qu'octroie l'Agence.

Dans notre Rapport, nous avons signalé des faiblesses dans quatre aspects du contrôle des avances consenties aux entrepreneurs et aux fournisseurs: des avances consenties au cours d'un exercice alors qu'elles n'étaient pas nécessaires avant l'exercice suivant; des paiements effectués jusqu'à 5 années à l'avance, ce qui, en réalité, constitue un type de financement à long terme pour l'entrepreneur; un contrôle insuffisant de la comptabilisation des avances et le dépassement du plafond autorisé par le Conseil du Trésor relativement aux avances.

J'espère que l'ACDI pourra assurer au Comité des comptes publics qu'à l'avenir elle appliquera des pratiques de gestion financière appropriées, en ce qui concerne l'administration des avances consenties aux entrepreneurs et aux fournisseurs. À moins que l'Agence ne puisse clairement démontrer les raisons pour lesquelles elle ne devrait pas le faire, elle devrait s'en tenir aux règlements et aux lignes directrices du gouvernement qui se rapportent aux avances. L'ACDI devrait également exercer un contrôle plus étroit des conditions qui régissent l'avance de fonds aux entrepreneurs et aux fournisseurs et elle devrait améliorer les contrôles visant la comptabilisation des avances. En outre, l'Agence devrait examiner soigneusement le coût de financement de ces avances.

*Gestion et contrôles financiers insuffisants d'un projet de développement en Haïti (paragraphe 15.5)* Dans cette note de vérification, nous avons signalé qu'il y avait eu des paiements frauduleux dans le cadre d'un projet de développement en Haïti. La vérification effectuée par le Bureau des services de vérification avait décelé des faiblesses dans les procédés de contrôles financiers des coûts locaux. L'Agence a signalé, dans les Comptes publics du Canada, des paiements frauduleux de l'ordre de \$136,150. Toutefois, au moment de notre Rapport, l'envergure de cette fraude n'avait pas encore été déterminée. J'espère que l'ACDI pourra communiquer au Comité des comptes publics les résultats de toute autre enquête et mesures qu'elle aura entreprises.

**Déclaration par M. W.M. McWhinney (président par intérim de l'Agence canadienne de développement international):**

*RAPPORT DU VERIFICATEUR GENERAL—15.4*

1. Je pense qu'il serait bon au point de départ de décrire brièvement la nature et le contexte des programmes bilatéraux de l'ACDI.

2. Le Canada continue d'axer sa politique d'aide bilatérale au développement sur les pays les plus pauvres du Tiers monde. Ces pays reçoivent ainsi la plus grande portion de notre assistance bilatérale, sous la forme de subventions ou de prêts à des conditions très avantageuses.

3. À l'heure actuelle, l'ACDI compte plus de 900 projets bilatéraux en marche, à divers stades d'avancement, auxquels elle affecte au total 4,7 milliards de dollars sur plusieurs années. Ces projets s'adressent à plus d'une cinquantaine de pays en développement. Le plus souvent, l'ACDI passe un contrat avec une organisation canadienne pour que celle-ci se



[Texte]

commercial firm, an institution such as a university or non-governmental organization, or a provincial or federal department or agency.

4. CIDA's bilateral projects are implemented under circumstances which are quite unique and which differ from most other departments of the Government of Canada. The following are important characteristics related to CIDA's bilateral programs:

—“CIDA” bilateral project is actually a project under the joint responsibility of Canada and another sovereign country;

—the sovereign country is a developing country which often has insufficient administrative resources; its economy is fragile; it may not even have enough food for its entire population. It may have serious debt problems and a sudden drop in the price of its major product(s) e.g. cocoa, copper, coffee, peanuts and so forth, can bring the country to the brink of disaster in a matter of months;

—there may be implementation problems related to conditions in the recipient country. Possible difficulties are: lack of sufficient qualified personnel, difficult living conditions, various administrative delays, supply problems (especially fuel), political instability, the country's delays in providing counterpart funds, changing priorities because of unpredictable social or economic conditions, and so forth. All these problems, and many more (such as language and cultural differences), are some of the facts of life that are routine in the implementation of projects.

5. These unique conditions have been recognized for some time and Treasury Board in many situations has approved specific criteria, terms and conditions for CIDA operations, including specific provisions for advances to contractors and suppliers.

*Advances*

6. As soon as the Auditor General's observation was received, my officials were requested to undertake a thorough examination of each case mentioned in the report so that we could establish the circumstances under which these advances were made and to ensure that any corrective measures were taken where necessary.

7. This observation was of particular concern to me because the agency has recognized for some time the need to improve its practices in this area. For example, in 1981, our own internal audit group notified the Audit and Evaluation Committee, which I chair, that the Treasury Board and CIDA policies were silent on the question of advances under a loan to a foreign government. As a result, we revised our policies in 1982 to cover such situations.

8. The Auditor General's Report points out that the total amount of advances was substantial, and I should like to provide some perspective on CIDA's operations in this regard. Of the \$68 million mentioned in the report, \$59 million was in fact for advances to contractors and suppliers per se. The

[Traduction]

charge de l'exécution du projet; il peut s'agir d'une entreprise commerciale, d'une institution comme une université ou une organisation non gouvernementale, ou d'un ministère ou organisme provincial ou fédéral.

4. Les projets bilatéraux de l'ACDI sont mis en oeuvre dans des conditions qui sont tout à fait spéciales et qui diffèrent de celles dans lesquelles évoluent la plupart des autres ministères du gouvernement canadien. On notera à cet égard les caractéristiques suivantes:

—un projet bilatéral «de l'ACDI» est en fait un projet dont le Canada et un autre pays souverain assument conjointement la responsabilité;

—l'autre pays souverain est un pays en développement qui a bien souvent des ressources administratives insuffisantes, qui repose sur une économie fragile et qui n'arrive peut-être même pas à nourrir toute sa population. Il est parfois aux prises avec une lourde dette et il peut se retrouver au bord du désastre en quelques mois si le prix de ses principaux produits dégringole brusquement (cacao, cuivre, café, arachides, etc.);

—l'exécution des projets peut se heurter à divers problèmes dans le pays: manque de personnel qualifié, conditions de vie difficiles, retards administratifs, problèmes d'approvisionnement (particulièrement en combustible), instabilité politique, fonds de contrepartie fournis en retard, changement de priorités entraîné par des conditions sociales ou économiques imprévisibles, et ainsi de suite. Tous ces problèmes, ajoutés à beaucoup d'autres (comme les différences de langues et de cultures), font partie intégrante de l'exécution des projets d'aide.

5. Ces conditions spéciales sont reconnues depuis un certain temps déjà et le Conseil du Trésor a approuvé à plusieurs reprises des critères, modalités et dispositions particulières en ce qui concerne les opérations de l'ACDI, notamment au sujet des avances consenties aux entrepreneurs et aux fournisseurs.

*Avances*

6. Dès que nous avons pris connaissance de l'observation du Vérificateur général à ce sujet, mes collaborateurs ont été priés d'examiner en profondeur chacun des cas soulevés pour que nous puissions établir les circonstances entourant les avances et prendre les mesures correctives qui s'imposaient.

7. Cette observation retient particulièrement mon attention parce que l'Agence a admis depuis un certain temps déjà la nécessité d'améliorer ses pratiques dans ce domaine. En 1981, par exemple, notre groupe de vérification interne a signalé au Comité de vérification et d'évaluation, que je préside, que la question des avances consenties à un gouvernement étranger dans le cadre d'un prêt n'était réglementée par aucune politique du Conseil du Trésor ou de l'ACDI. Nous en sommes ainsi venus à revoir nos politiques en 1982 pour qu'elles couvrent pareille situation.

8. Dans son rapport, le Vérificateur général dit que le montant total des avances est substantiel. J'aimerais replacer les opérations de l'ACDI à cet égard dans une certaine perspective. Sur les 68 millions indiqués dans le rapport, une somme de 59 millions consistait bel et bien en des avances consenties à

*[Text]*

remaining \$9 million was broken down as follows: \$6.4 million to international organizations for food aid, \$1.3 million to Canadian universities to support scholarship programmes, \$1 million to various non-governmental organizations, and some \$300,000 for travel and relocation advances primarily for cooperants serving abroad under contract to CIDA, and also for CIDA officials.

9. At the end of March 1982, there was a total of \$3.0 billion in approved projects, and \$1.7 billion in formal commitments. Advances to contractors and suppliers of \$59 million represented just under 2% of project approvals and 3.5% of all commitments. Further, this amount of \$59 million was made up of 223 individual advances against some 4,500 active contracts. Two-thirds of these advances were for less than \$100,000.

10. It is important to note that all contracts entered into directly by CIDA and which exceed \$100,000 must be approved by Treasury Board. These approvals also include conditions under which advances may be made. Thus does not apply to contracts or advances made under the provisions of loans to foreign governments.

*CIDA's examination of the Auditor General's Observations.*

11. The results of our examination are somewhat different from those indicated in the Report of the Auditor General. This is because, in our view, the audit was based on the general rules and regulations applicable to the payment of grants and contributions by government departments, rather than on the specific rules and regulations approved by Treasury Board for CIDA operations. In short, the comments in the Auditor General's report were based to a very large extent on the contents of the Treasury Board Guide on Financial Administration, Chapter 9, Section 4, which deals with grants and contributions, and on the Accountable Advance Regulations. In our view, they should have been based on the following authorities:

- a. Government Contracts Regulations;
- b. Treasury Board Minute 749705, (dated May 20, 1977): Criteria, Terms and Conditions for Authorization of Grants, Contributions and/or Loans for provision of Bilateral Development Assistance;
- c. Individual Treasury Board submissions and contracts;
- d. CIDA policies and procedures for advances.

Thus, while we agree in many cases with the facts presented in the observations, we do not agree necessarily with the basis of these same observations.

12. I would like to comment on the three types of cases where the Auditor General's report finds "weaknesses in financial control".

*[Translation]*

des entrepreneurs et des fournisseurs. Les 9 millions restants se répartissaient comme suit: 6,4 millions à des organisations internationales pour les fins de l'aide alimentaire, 1,3 million à des universités canadiennes au profit de programmes de bourses, 1 million à diverses organisations non gouvernementales, et quelque \$300,000 représentant des avances de voyage et de réinstallation versées principalement à des coopérants affectés à l'étranger aux termes d'un contrat passé avec l'ACDI, et également à des employés de l'ACDI.

9. À la fin de mars 1982, l'ensemble des projets approuvés totalisait 3 milliards et les engagements fermes, 1,7 milliard. Les avances de 59 millions aux entrepreneurs et aux fournisseurs représentaient moins de 2 p. 100 du budget de tous les projets et 3,5 p. 100 de tous les engagements. En outre, ce montant de 59 millions était constitué de 223 avances différentes versées dans le cadre de quelque 4,500 contrats actifs. Dans les deux tiers des cas, ces avances étaient d'un montant inférieur à \$100,000.

10. Il est important de mentionner que les contrats passés directement par l'ACDI doivent être approuvés par le Conseil du Trésor toutes les fois que le montant dépasse \$100,000. Les conditions régissant le versement d'avances sont englobées dans les approbations ainsi données. Le principe ne vaut cependant pas pour les contrats passés ou les avances consenties dans le cadre des prêts accordés à des gouvernements étrangers.

*Examen de la question par l'ACDI*

11. Notre examen de la question débouche sur des résultats un peu différents de ceux indiqués dans le rapport du Vérificateur général. C'est que la vérification, d'après nous, a été faite à partir des règles et des règlements s'appliquant au versement de subventions et de contributions dans toute l'administration fédérale, et non à partir des règles et règlements particulier approuvés par le Conseil du Trésor à l'égard des opérations Chapitre 9, Section 4, du Guide d'administration financière du Conseil du Trésor, qui traite des subventions et contributions, ainsi que sur le Règlement sur les avances comptables. Selon nous, ils auraient dû se fonder sur les textes suivants:

- a) le Règlement sur les marchés de l'État;
- b) la Décision 749705 du Conseil du Trésor (datée du 20 mai 1977): Critères, conditions et dispositions régissant l'autorisation des subventions, contributions et/ou prêts d'aide bilatérale au développement;
- c) chacun des contrats et chacune des présentations au Conseil du Trésor; et
- d) les politiques et les procédures de l'ACDI régissant les avances.

Ainsi, bien que nous soyons d'accord dans bien des cas avec les faits présentés dans les observations, nous ne sommes pas nécessairement d'accord avec le fondement sur lequel s'appuient ces observations.

12. Permettez-moi de formuler quelques commentaires sur les trois genres de situations où le rapport du Vérificateur général relève des «faiblesses dans les systèmes de contrôle financier».



*[Texte]*

a. The first group involves nine cases where the report stated that "advances should not have been paid and charged to expenditure until the 1982-83 fiscal year. As a result, funds which would otherwise have lapsed in 1981-82 were made available to the project in that fiscal year".

Our analysis of this observation and comments are as follows:

(1). The report states that \$8 million should have lapsed. Our examination of these nine cases indicate that:

(i) three payments totalling \$1.5 million were completely in accordance with the special terms and conditions approved for CIDA by Treasury Board;

(ii) six payments totalling \$6.5 million were made, of which \$3.9 million was paid in excess of contract authority (on the basis of inadequate documentation, in excess of permissible period, before payments due). These funds, \$3.9 million, should have lapsed. In two of these six cases, Treasury Board authority was exceeded. This was primarily due to the very long periods of time involved in obtaining the required documentation on these projects.

(2). This observation applies to contributions, not to grants or loans. The special provisions of the Treasury Board covering bilateral assistance do not include criteria related to advance payments towards the end of a fiscal year.

(3). If CIDA were to be covered by such a criteria related to advance payments towards the end of a fiscal year, then such payments would, in effect, be impossible during the last quarter of the fiscal year. This would negate the rationale for such advance payments and would increase project costs as a result of inflation related to delays in project implementation.

(4). We analyzed the frequency of advance payments for fiscal year 1981-82 and 1982-83. Our records indicate that in 1981-82, we paid 19% of our advances in the first quarter of the fiscal year, 24% in the second quarter, 27% in the third quarter and 30% in the final quarter. (Roughly the same pattern was evident in 1982-83). During the month of March 1982, we made 60 advance payments, or 15% of the 408 paid during the 1981-82 fiscal year.

(5). CIDA's financial forecasts are based on the estimated cashflows of approved and planned projects and then serve as the basis of the Estimates which are approved by Parliament. These cashflows include provision for possible advance payments for some projects.

b. The second group involved four cases where "advance payments, totalling \$23.5 million provided long-term financing, contrary to Treasury Board rules and regulations". This observation is based on the rules applicable to contributions, whereas the four cases in question involved loans to sovereign countries and where the contracts were between the recipient countries and the suppliers.

*[Traduction]*

a) Il est d'abord question de neuf cas où, selon le rapport, il n'aurait pas fallu «verser (les avances) ni les imputer aux dépenses avant l'exercice 1982-1983. En conséquence, des fonds qui auraient dû être annulés en 1981-1982 ont été disponibles pour le projet au cours de cet exercice».

Notre analyse nous amène à faire les remarques suivantes:

1) D'après le rapport, une somme de 8 millions de dollars aurait dû tomber en annulation. Après examen de ces neuf cas, il ressort

i) trois paiements totalisant \$1,5 million ont été versés en pleine conformité avec les conditions et dispositions spéciales approuvées par le Conseil du Trésor pour les opérations de l'ACDI;

ii) six paiements totalisant \$6,5 millions ont été effectués et, sur ce montant, une somme de \$3,9 millions outrepassait les stipulations des contrats (versement à partir d'une documentation inadéquate, au-delà de la période acceptable, avant que les paiements soient à effectuer). Ces fonds de \$3,9 millions auraient dû tomber en annulation. Dans deux des six cas, on a dépassé l'autorisation donnée par le Conseil du Trésor. La faute en revient principalement au temps considérable qu'il a fallu attendre pour obtenir la documentation requise à l'égard de ces projets.

2) Cette observation s'applique aux contributions, mais non aux subventions ou aux prêts. Les dispositions spéciales du Conseil du Trésor régissant l'assistance bilatérale ne comportent aucun critère se rapportant aux avances en fin d'année financière.

3) Si l'ACDI était soumise à un tel critère concernant les avances en fin d'année financière, il serait alors impossible, effectivement, de verser de tels paiements dans le dernier trimestre de l'exercice. Ce serait aller à l'encontre du bien-fondé de ces avances et faire augmenter les coûts d'un projet en raison du taux d'inflation plus élevé s'il y a des retards.

4) Nous avons analysé la fréquence des avances consenties dans les années financières 1981-1982 et 1982-1983. D'après nos livres pour 1981-1982, nous avons versé 19 p. 100 de nos avances dans le premier trimestre de l'année, 24 p. 100 dans le second, 27 p. 100 dans le troisième et 30 p. 100 dans le dernier. (L'échelonnement est à peu près le même en 1982-1983). Au cours du mois de mars 1982, nous avons versé 60 avances, soit 15 p. 100 des 408 versées au cours de 1981-1982.

5) Les prévisions financières de l'ACDI s'appuient sur les prévisions de décaissements des projets approuvés et planifiés, et servent ensuite de fondement au Budget principal des dépenses qui est approuvé par le Parlement. Dans ces prévisions de décaissements entrent les avances éventuelles pour certains projets.

b. Le deuxième genre de situations relevées par le Vérificateur général a trait à quatre cas «où des paiements à l'avance d'une valeur de \$23,5 millions ont été effectués à des fins de financement à long terme, ce qui va à l'encontre des règlements du Conseil du Trésor». Cette observation se fonde sur des règles applicables aux contributions, alors que les quatre cas en question se rapportent à des prêts consentis à des pays

*[Text]*

c. The third group involves cases of "advances for \$9.6 million made during the period March 1978 to August 1980 . . . these advances have been outstanding for much longer than three months, documentation relating to their use by the recipients were not available within CIDA, indicating a lack of adequate monitoring by the Agency". (In fact, this amount should read \$12.6 million).

Our examination reveals that:

(1) this observation is also based on the rules and regulations applicable to contributions, whereas in each of these cases, the period agreed to in the contract was designed to meet the requirements of the situation;

(2) in all cases, while the documentation was indeed within the Agency, it had not been actioned properly nor was it readily accessible to the auditors;

(3) in two cases, representing advances to the International Bank for Reconstruction and Development totalling \$7.8 million, it took in excess of two years for the Agency to obtain the documentation from this international agency to account for the full amount of these advances;

(4) one case involved an advance for \$4.8 million to the World Food Program for an emergency in the Sahel Region. It took in excess of two years to obtain documentation from this agency;

(5) accountings have now been received for all except \$368,000 of the \$12.6 million.

*Conclusion*

13. We have found the observations raised by the Auditor General most helpful, particularly in identifying areas where our financial control practices for advance payments could be improved. In particular, our monitoring practices must be further strengthened. In this respect, there are a number of actions which we have undertaken and which we are planning.

14. Our policy on advances has been reviewed in light of these observations. It was reissued in December 1982 to all project managers who have been reminded of their obligations to adhere to this policy and related procedures; the monitoring role of the finance division has been strengthened; new procedures were issued, also in December 1982, which clarified the payment and accounting requirements for advances; and a quarterly report is now prepared and reviewed in detail by the Comptroller's Branch, which will ensure that there is a follow-up in all cases where advances are outstanding beyond the time-frame stipulated in the contract.

15. We plan as well to undertake further discussions with officials of the Office of the Comptroller General and Treasury Board to ascertain whether our policy and procedures meet their requirements. Finally, in accordance with our

*[Translation]*

souvent et que les contrats ont été passés entre les pays bénéficiaires et les fournisseurs.

c. Quant au troisième type, il concerne des avances de \$9,6 millions « consentis au cours de la période de mars 1978 à août 1980 . . . Bien que ces avances aient été en circulation pour plus de trois mois, l'ACDI ne possédait aucune preuve écrite quant à leur utilisation par les bénéficiaires; les contrôles exercés par l'Agence semblent donc insatisfaisants ». (En fait, le montant aurait dû être \$12,6 millions).

Notre examen relève que:

1) Cette observation se fonde également sur les règles et règlements régissant les contributions alors que dans chacun de ces cas, la période convenue aux termes du contrat a été établie en fonction des exigences de la situation;

2) dans tous ces cas, l'Agence avait bel et bien la documentation en main, mais on n'y avait pas correctement donné suite et elle n'était pas facilement accessible aux vérificateurs;

3) dans deux cas, où il s'agissait d'avances d'un montant total de \$7,8 millions consenties à la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, il a fallu plus de deux ans à l'Agence pour obtenir de cet organisme international la documentation lui permettant de rendre compte du plein montant des avances;

4) dans un cas, il s'agissait d'une avance de \$4,8 millions au Programme alimentaire mondial pour répondre à une situation d'urgence dans la région du Sahel; il a fallu plus de deux ans pour obtenir la documentation requise de cet organisme;

5) nous avons maintenant reçu les documents pour rendre compte des avances et il ne reste plus que \$368 000 à justifier sur les \$12,6 millions.

*Conclusions*

13. Le Vérificateur général a formulé des observations que nous jugeons très utiles, nous permettant particulièrement d'identifier les points où nous pourrions améliorer nos pratiques de contrôle financier sur les avances. Nous nous devons entre autres de resserrer nos façons de surveiller l'utilisation des avances. Certaines mesures ont été prises en ce sens et d'autres le seront bientôt.

14. Nous avons passé en revue notre politique dans ce domaine à la lumière des observations formulées. Nous l'avons communiquée à tous les responsables de projets, en décembre 1982, en leur rappelant qu'ils devaient se conformer à cette politique et aux procédures connexes; nous avons renforcé le rôle de suivi du service des finances; nous avons fait paraître de nouvelles procédures, en décembre 1982 également, pour clarifier les formalités du paiement et de la comptabilisation des avances; et nous préparons actuellement un rapport trimestriel, qu'est en train de revoir en détail la Direction générale du Contrôleur, pour pouvoir bien suivre tous les cas où des avances ne sont pas encore réglées à la date stipulée dans le contrat.

15. Nous entendons également rencontrer des représentants du Bureau du Contrôleur général et du Conseil du Trésor pour examiner avec eux si notre politique et nos procédures répondent à leurs exigences. Enfin, selon notre pratique courante, nous examinerons cette année les résultats qu'a



[Texte]

existing practices, we will be carrying out a post-implementation review of our advances policy and procedures this year.

• 1115

**The Chairman:** Also, as is our practice, I will give an opportunity for both the Auditor General and Mr. McWhinney to make any last-minute additions to the statements that they would like to make at this time.

The Chair would like to make a special request to both principal witnesses today, in that obviously the statements that were provided were written by each other without having seen the other one, and I find in reading them a certain basic difference of interpretation. I would hope that matter could be addressed directly, specifically, paragraph 11 of CIDA's statement, where Mr. McWhinney says:

... in our view, the audit was based on the general rules and regulations applicable to the payment of grants and contributions by government departments, rather than on the specific rules and regulations approved by Treasury Board ...

For Mr. McWhinney, the Auditor General has raised a question. He hopes that CIDA can assure the committee that, in future, it will apply sound financial management practices. In the last sentence, in connection with paragraph 15.5:

I hope that CIDA can bring the Public Accounts Committee up to date on any further investigations and actions ...

With that introduction, I will call on Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. I, too, noticed a difference in approach, so I thought I might offer a few brief comments.

The agency has questioned our suggestion that they should follow general government regulations with respect to advances, in addition to the government contract, regulations and other formal authorities that they follow now CIDA officers, we feel, certainly, should continue to apply the formal rules they do now. But we believe they should also apply more stringent controls where it would be prudent to do so. Sound financial management requires more than the mere following of legal requirements.

In our audit work, we found instances where the agency's use of advance payments provided long-term financing, which did not give adequate consideration to the cost of financing the funds that were advanced. In addition, we found advance payments that were not immediately required and, thus, they avoided the lapsing of funds. I do not believe this is prudent financial management, even though it may be permitted by a rule. If the government's general regulations, concerning advances, had been followed, many of the problems which we cited could have been avoided. Perhaps the committee would like to ask why CIDA should be covered by less stringent rules than the rest of the government.

[Traduction]

donnés l'application de notre politique et de nos procédures en matière d'avances.

**Le président:** Ainsi que nous en avons l'habitude, je vais maintenant demander au vérificateur général et à M. McWhinney s'ils ont d'autres observations à faire.

Le président aimerait également adresser une requête particulière aux principaux témoins d'aujourd'hui, étant donné que les déclarations fournies par chacun d'eux me semblent plutôt contradictoires. J'espère donc que nous pourrions parler précisément du paragraphe 11 de la déclaration de l'ACDI, où M. McWhinney affirme que:

... d'après nous, la vérification a été faite à partir des règles et des règlements s'appliquant au versement de subventions et de contributions dans toute l'administration fédérale, et non à partir des règles et règlements particuliers approuvés par le Conseil du Trésor ...

Selon M. McWhinney, le vérificateur général espère que l'ACDI peut garantir au Comité qu'à l'avenir, elle observera de saines pratiques de gestion financière. En effet, à la dernière phrase du paragraphe 15.5, il dit:

J'espère que l'ACDI pourra communiquer au Comité des comptes publics les résultats de toutes autres enquêtes et mesures qu'elle aura entreprises.

Cela dit, je vais maintenant donner la parole à M. Dye.

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. J'ai moi aussi constaté une divergence d'interprétation, j'aimerais donc vous faire part des quelques observations suivantes.

L'agence n'accepte pas la recommandation que nous lui avons faite d'observer les règlements généraux s'appliquant à l'administration fédérale au sujet des avances aussi bien que des contrats. Certes, nous estimons que les responsables de l'ACDI devraient continuer à observer les règles officielles qu'ils appliquent aujourd'hui. Cependant, nous estimons également qu'ils devraient exercer des contrôles beaucoup plus stricts lorsque cela est nécessaire. Une bonne gestion financière ne se limite pas à la simple observation des conditions stipulées par la loi.

Au cours de notre vérification, nous avons décelé des cas où l'Agence avait accordé des avances à titre de financement à long terme, sans tenir suffisamment compte du coût occasionné par ces avances. De plus, nous avons constaté que certaines avances n'étaient pas nécessaires immédiatement, mais qu'elles avaient été consenties pour éviter l'épuisement des fonds. Même si cette pratique peut être autorisée par un règlement, je ne pense pas que ce soit de la gestion financière prudente. Bon nombre des problèmes que nous avons relevés aurait pu être évités si l'Agence avait observé les règlements généraux de l'administration fédérale en matière d'avances. Les membres du Comité voudront peut-être savoir pourquoi l'ACDI devrait être assujettie à des règles moins strictes que les autres organismes et ministères du gouvernement.

[Text]

Paragraph 12 of the CIDA opening statement refers to several cases in which CIDA funds were paid out in the form of loans, and that our observation is based on rules applicable to contributions. It is my opinion that the form of the financing, contribution, loan or grant, does not change the fact that public money is being used and that adequate control is needed. I believe CIDA should ensure that this money is being disbursed in such a way that the greatest value is obtained for both CIDA and the recipient country in the context of economy, efficiency and effectiveness. I think the Canadian taxpayer expects this. The current practices noted with respect to the advances, do not, in my opinion, give this assurance.

So, Mr. Chairman, through your meeting, today, I hope your committee will encourage CIDA to exercise sound financial control practices when making advances to contractors and suppliers. I hope your committee can encourage CIDA to consider, adequately, the cost of financing the funds that they advance to contractors. And I hope the committee will review the fraud aspect of the poor management and financial control related to the group project in Haiti.

Thank you very much, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

Mr. McWhinney.

**Mr. W. M. McWhinney (Acting President, Canadian International Development Agency):** Mr. Chairman, thank you for the opportunity to comment. We have provided the statement to hon. members on the two issues in question which I hope will be helpful. I hope they address most, if not all, of the points that were raised in the statement by the Auditor General.

On re-reading my statement, I felt I should clarify any possible misunderstanding regarding a particular paragraph, namely, paragraph 7. Part of the difficulty, of course, is trying to have a statement that is complete but also one that is not excessively extensive.

Mr. Chairman, when I refer, in this paragraph, to Treasury Board and CIDA policies being silent on the question of advances under a loan to a foreign government, I am really referring specifically to advances to contractors and suppliers for goods and services provided in Canada. Through authority obtained from Treasury Board, in 1977, CIDA has had approval to provide advance payments under loans. However, specific criteria applied, under those authorities, only to a small portion of such advances, namely, goods and services procured outside of Canada and for local costs in recipient countries or goods and service procured from other developing countries.

As I indicate in paragraph 7, because of some concerns brought to my attention, as chairman of the Audit and Evaluation Committee, in CIDA, in 1981, we revised our policies in 1982, as I indicated in my statement, so that the CIDA policy covered the situation of advance payments, under

[Translation]

Au paragraphe 12 de la déclaration de l'ACDI, il est question de plusieurs cas où des fonds de cette agence ont été déboursés sous forme de prêts; il y est dit que notre observation se fonde sur des règles et règlements régissant les contributions. À mon avis, quelle que soit la forme de financement choisie, que ce soit une contribution, un prêt ou une subvention, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit de deniers publics et qu'il faut exercer des contrôles adéquats. J'estime que l'ACDI devrait s'assurer que les fonds ainsi déboursés le sont de la façon la plus économique, efficiente et efficace à la fois pour l'ACDI et pour le pays bénéficiaire. Il s'agit, je le répète, de l'argent du contribuable canadien. Or, les pratiques nous avons signalées et qui sont observées actuellement par l'ACDI ne permettent pas, à mon avis, de donner cette assurance.

J'espère donc, monsieur le président, que les membres du Comité encourageront aujourd'hui l'ACDI à exercer des contrôles financiers plus stricts lorsqu'elle accorde des avances à des entrepreneurs et à des fournisseurs. J'espère également qu'ils encourageront l'ACDI à tenir compte de façon adéquate du coût qu'occasionnent de telles avances aux entrepreneurs. Pour terminer, j'espère que les membres du Comité étudieront de près les problèmes qui ont résulté de la gestion financière insuffisante du projet de Haïti.

Merci beaucoup, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Dye.

Monsieur McWhinney.

**M. W.M. McWhinney (président suppléant, Agence canadienne de développement international):** Monsieur le président, je vous remercie de me permettre de faire quelques observations. J'espère que les documents que j'ai fait distribuer aux députés sur ces deux questions leur seront utiles. Je pense qu'ils répondent à la quasi-totalité des questions soulevées par le vérificateur général.

Après avoir relu ma déclaration, toutefois, je pense qu'il serait utile que je dissipe tout malentendu éventuel en ce qui concerne le paragraphe 7. Il est difficile, bien sûr, de faire un compte rendu détaillé et en même temps concis.

Monsieur le président, je dis dans ce paragraphe, que la question des avances consenties à un gouvernement étranger dans le cadre d'un prêt n'était réglementée par aucune politique du Conseil du Trésor ou de l'ACDI. Je veux en fait parler plus précisément des avances consenties à des entrepreneurs et à des fournisseurs de biens et de services au Canada. En 1977, le Conseil du Trésor a donné à l'ACDI le pouvoir d'approuver et de consentir des avances dans le cadre de prêts. En vertu de ce pouvoir, des critères spécifiques ne s'appliquaient qu'à une faible partie de ces avances, à savoir les biens et les services fournis en dehors du Canada, les coûts locaux encourus dans les pays bénéficiaires, et les biens et services fournis par d'autres pays en développement.

Comme je l'indique au paragraphe 7, le Comité de vérification et d'évaluation que je préside, au sein de l'ACDI, a décidé en 1981, de revoir ses politiques, ce qui fut fait en 1982. Ainsi, les politiques de l'ACDI couvriraient dorénavant les avances consenties dans le cadre de prêts pour la fourniture de biens et



[Texte]

loans, for the procurement of goods and services in Canada, as well as the others. The situation is that the majority of the advances are indeed, used for goods and services purchased in Canada.

• 1120

The situation is, as I understand it, Mr. Chairman and I will not dwell on this at length, as you indicated with regard to our paragraph 11 of the interpretations respecting the authorities under which we are operating. Perhaps if I may be permitted briefly to indicate that when one looks at the authorities we have with regard to contributions, pretty well universally and with regard to the specific provisions and terms and conditions, including advance payments for the various other programs in CIDA, apart from the bilateral program, I am not sure that one will find extensive differences or substantive differences from what I would call the general Treasury Board policies as they apply to governments and departments. For example, if I look at the non-governmental organization program, advances are for three months. That sort of thing, which is fairly close to the general government policies.

What I tried to indicate, I hope somewhat adequately, was that the bilateral program has been treated somewhat differently in the past by the Treasury Board guidelines as they apply to us, and it is in that context that we are trying to deal with the comments in the Auditor General's report.

May I just close, by saying, as well that some of the concerns expressed in that report, and some of which were reiterated in the Auditor General's statement, written and oral, this morning, are matters of concern to us. They came before the Audit and Evaluation Committee two years ago. We have been trying to correct them. We have done a number of things and we are, as is our ordinary practice, revising our policy, which we do about two years to three years after any policy is put in place, and we will be doing that with regard to the advances policy as well. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. McWhinney. I think we can go to questions now—the first questioner being Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. McWhinney, in the statement by the Auditor General, he says in his first paragraph, last line:

We found that financial controls over advances to suppliers and contractors were inadequate.

He goes on in the next paragraph and says:

In our report we show weaknesses in four aspects of controlling advances to contractors and suppliers.

—and he names those points.

... providing advances in one fiscal year that were not required until the next.

[Traduction]

de services au Canada, ainsi que les autres. Bien sûr, la majorité des avances consenties à ce titre servent au Canada.

Je ne voudrais pas m'attarder trop longtemps sur ce sujet, monsieur le président, mais vous avez vous-même fait remarquer qu'au sujet de notre paragraphe 11 le vérificateur général et l'ACDI semblaient interpréter différemment les pouvoirs conférés à cette dernière. Permettez-moi de vous reporter quelques instants aux pouvoirs dont nous disposons en matière de contributions, et plus précisément en ce qui concerne les modalités qui s'y appliquent, y compris les avances consenties dans le cadre d'autres programmes de l'ACDI, à l'exception du programme bilatéral; je ne pense pas que vous y trouverez des différences substantielles par rapport aux politiques générales du Conseil du Trésor qui s'appliquent à l'administration fédérale. Par exemple, en ce qui concerne le programme d'organisations non gouvernementales, les avances sont consenties pour trois mois. À mon avis, c'est à peu près semblable aux politiques du Conseil du Trésor.

J'espère avoir réussi à vous faire comprendre que le programme bilatéral a été assujéti par le passé à des directives du Conseil du Trésor quelque peu différentes, et c'est dans ce contexte que nous essayons de répondre aux commentaires faits par le vérificateur général dans son rapport.

Permettez-moi de conclure en disant que certains problèmes soulevés dans ce rapport et réitérés ce matin par le vérificateur général, oralement et par écrit, nous préoccupent également. En effet, le Comité de vérification et d'évaluation les a examinés il y a deux ans, et nous avons essayé de les corriger. Nous avons pris un certain nombre de mesures et, actuellement, comme nous le faisons deux ou trois ans après l'instauration d'une nouvelle politique, nous réexaminons cette politique, ce qui inclut bien sûr nos pratiques en matière d'avances. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur McWhinney. Nous allons maintenant passer aux questions et je vais donner la parole à M. Wright.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président. Monsieur McWhinney, le vérificateur général déclare, à la première ligne du premier paragraphe:

... nous avons constaté que les contrôles financiers sur les avances consenties aux fournisseurs et aux entrepreneurs étaient insuffisants.

Au paragraphe suivant, il affirme:

Dans notre Rapport, nous avons signalé des faiblesses dans quatre aspects du contrôle des avances consenties aux entrepreneurs et aux fournisseurs.

Il les énumère ensuite.

... des avances consenties au cours d'un exercice, alors qu'elles n'étaient pas nécessaires avant l'exercice suivant;

[Text]

Now, I wonder if you could tell me why you have to provide advances in one fiscal year that are not required until the next. Do you consider this prudent planning?

**Mr. McWhinney:** Through you Mr. Chairman, to the hon. member, I have a couple of comments on that. We have reviewed the particular cases which have been brought to our attention. And as I indicated in my statement, we looked at some nine cases, I think there were. We reviewed them in the context of the criteria given to us or had been approved by Treasury Board, and found there was one case where, in view of my comptroller's people and myself, the payments should not have been made in that fiscal year, because it was not needed until the next fiscal year. But that was not the case with the eight specific cases.

In the particular question about the bilateral program with CIDA, the terms and conditions from Treasury Board with regard to advance payments do not have a criteria which says, Do not do this with regard to this fiscal year concerning a payment in the next fiscal year. The criteria is not there. That does not say that we are not looking at or are aware of it. But it is not there. And in this particular case, as I say, there was one case where, in our view, a payment should not have been made. The other eight payments were, in our view, within the terms and conditions approved by Treasury Board.

**Mr. Wright:** Thank you. Can you add to this? Is your policy now not to provide payments in one year if that is not necessary?

**Mr. McWhinney:** What our policy is now, is to make sure that the comptroller's branch of the agency is reviewing all proposed advanced payments at any time of the year but, obviously, with more particular attention towards the end of a fiscal year. That is to make sure there is not any payment in that fiscal year which should not be paid in that fiscal year—whether it be an advance or any other payment.

**Mr. Wright:** So the present policy is that you will not be making any payments in one fiscal year if they are not required until the next?

**Mr. McWhinney:** Well, the purpose of an advance is to provide the opportunity and the funds to meet certain requirements of a contractor and a supplier to deliver a particular program.

**Mr. Wright:** But my point is, if they are not required, then you will not be making them. Is that your policy?

**Mr. McWhinney:** Our understanding is, if they are not required under the policy... We have a policy with the comptroller's branch monitoring it, that it should not be paid in that fiscal year. That is correct.

[Translation]

Pourriez-vous m'expliquer pourquoi vous avez dû consentir des avances au cours d'un certain exercice, alors qu'elles n'étaient pas nécessaires avant l'exercice suivant? Pensez-vous que ce soit de la planification prudente?

**M. McWhinney:** Monsieur le président, j'ai plusieurs choses à dire à ce sujet. Nous avons examiné les cas particuliers qui ont été portés à notre attention. Comme je l'ai indiqué dans ma déclaration, nous avons revu neuf cas, je crois, dans le contexte des critères qui nous avaient été donnés ou qui avaient été approuvés par le Conseil du Trésor. Le personnel du contrôleur et moi-même avons conclu que, dans l'un de ces cas, l'avance n'aurait pas dû être consentie au cours de cet exercice financier, étant donné qu'elle n'était pas nécessaire avant l'exercice suivant. Toutefois, cela ne s'appliquait pas aux huit autres cas.

En ce qui concerne maintenant le programme bilatéral de l'ACDI, les critères du Conseil du Trésor relatifs aux avances ne stipulent pas clairement qu'il ne faut pas consentir une avance au cours d'une année financière pour un paiement qui sera effectué pendant l'exercice suivant. Ce critère n'existe pas. Cela ne veut pas dire que nous ne tenons pas compte de ce problème. Toutefois, aucun critère ne nous empêche de le faire. À cet égard, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, nous avons conclu que, dans un cas seulement, l'avance n'aurait pas dû être consentie. Toutefois, à notre avis, les huit autres avances ont été consenties conformément aux critères approuvés par le Conseil du Trésor.

**M. Wright:** Merci. Votre politique actuelle consiste-t-elle à ne pas consentir une avance qui n'est pas nécessaire pendant l'exercice financier en cours?

**M. McWhinney:** Notre politique actuelle consiste à nous assurer que tous les projets d'avances sont soumis à la direction du contrôleur à n'importe quel moment de l'année, mais surtout, bien sûr, à la fin de l'exercice financier. Ceci permet de nous assurer qu'aucune avance n'est consentie au cours d'un exercice financier si elle ne doit pas l'être, qu'il s'agisse d'une avance ou d'un autre type de débours, d'ailleurs.

**M. Wright:** Donc, selon votre politique actuelle, vous ne consentez pas au cours d'un exercice financier une avance qui n'est pas nécessaire avant le suivant?

**M. McWhinney:** Une avance sert à fournir des fonds à un entrepreneur ou à un fournisseur pour lui permettre de remplir les conditions particulières d'un programme donné.

**M. Wright:** Certes, mais si ces avances ne sont pas nécessaires au cours d'un exercice financier, vous ne les consentez pas pendant cet exercice financier, n'est-ce pas?

**M. McWhinney:** Si elles ne sont pas nécessaires en vertu de la politique... La politique qui a été établie, et dont l'exécution relève de la direction du contrôleur, stipule que ce type d'avance ne devrait pas être consenti au cours de l'exercice financier. Vous avez raison.



[Texte]

• 1125

**Mr. Wright:** So you do admit that it has been done in the past, but it will not be done in the future.

**Mr. McWhinney:** I have indicated the situation in my statement that it has in the past occurred, and we are taking means, and have already taken means, to make sure it does not happen in the future.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, through you, the Auditor General's second point was providing payments as much as five years in advance, which in effect is a form of long-term financing for the contractor. Do I understand Mr. McWhinney to say that it includes this form of financing?

**Mr. McWhinney:** Mr. Chairman, through you to the hon. member, the particular section if I recall it correctly, and I will be corrected if I am wrong, refers to some \$23.5 million that are indicated as providing long-term financing.

These refer to four particular cases, totalling that \$23.5 million. They are all loans to foreign governments, or under the provision of loans to foreign governments. I would indicate to the hon. member that by definition a loan to a foreign government is in itself a form of long-term financing. Needless to say, I reviewed the particular cases in question, which I had not seen before, and I went through them myself and I have information which I can share with the hon. member on them.

But there was one particular large one of \$12.5 million under a loan to the Government of Sri Lanka for the commencement of the, what is called the Maduru Oya project, which is a project of some \$80 million to \$85 million, which is now just being completed and will be officially opened on July 2 of this year. It happens to be one of four major irrigation dam projects in the so-called Mahaweli scheme of Sri Lanka. It also happens to be, if I can be permitted to say this, the only project amongst the four donors that is both on time, and basically within budget.

The amount of money under that... the advance under that, for that particular project at the outset was of the order of \$12.5 million. I have also verified that the amount of money was requested by the consortium of Canadian firms that were involved to the Government of Sri Lanka to whom the loan was given, that they verified the amount of money suggested under the advance. We also, apparently, at the desk, and I am now going back several years, our people on the program reviewed the matter. Also it was reviewed by our resources branch people, and also independently by an adviser under contract to the Mahaweli development authority in Sri Lanka, who also recommended that it was appropriate and necessary.

In the first three months of the contract the costs were estimated at a total of something of the order of \$20 million, and CIDA was requested to provide, which it did, an advance of \$12.5 million.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, perhaps I could ask a question of the Auditor General? In his statement where he questions the use of advances for as much as five years in advance is he

[Traduction]

**M. Wright:** Donc, vous reconnaissez que cela s'est fait par le passé, mais vous dites que cela ne se reproduira plus.

**M. McWhinney:** J'ai indiqué dans ma déclaration que cela s'était déjà produit, mais que nous avions déjà pris les mesures nécessaires pour que cela ne se reproduise plus.

**M. Wright:** Monsieur le président, la deuxième observation du vérificateur général concernait des sommes qui auraient été versées jusqu'à cinq ans à l'avance, ce qui représente en fait une forme de financement à long terme pour l'entrepreneur. Dois-je en conclure que M. McWhinney inclut également cette forme de financement?

**M. McWhinney:** Monsieur le président, si je me souviens bien, le paragraphe en question indique qu'environ 23.5 millions de dollars auraient été avancés sous forme de financement à long terme.

Cette somme de 23.5 millions de dollars ne représente que des prêts qui, dans quatre cas, ont été accordés à des gouvernements étrangers, ou dans le cadre de prêts consentis à des gouvernements étrangers. Par définition, un prêt consenti à un gouvernement étranger est en soi une forme de financement à long terme. Il va sans dire que j'ai examiné personnellement les cas en question, ce que je n'avais pas fait auparavant, et que je peux vous donner plus de précision à ce sujet.

La plus importante de ces quatre sommes, d'un montant de 12.5 millions de dollars, a été versée dans le cadre d'un prêt au gouvernement du Sri Lanka, pour le lancement du projet Maduru Oya, lequel représente un budget total de 80 à 85 millions de dollars; à ce propos le projet devrait être officiellement terminé le 2 juillet prochain. Il s'agit de l'un de quatre importants projets de construction d'un barrage d'irrigation, projets que l'on connaît sous le nom de Mahaweli au Sri Lanka. Permettez-moi d'ajouter que c'est également le seul projet, parmi les quatre, qui ne souffre d'aucun retard et d'aucun dépassement de budget.

Dans ce cas, donc, l'avance consentie s'élevait à 12.5 millions de dollars. Je me suis également assuré que cette somme d'argent avait été demandée par le consortium d'entreprises canadiennes qui traitaient avec le gouvernement du Sri Lanka à qui le prêt a été consenti. Par ailleurs, notre personnel responsable du programme a examiné ce cas il y a plusieurs années. Certaines personnes-ressources de notre direction l'ont également étudié, et un expert-conseil engagé par la Société de développement Mahaweli du Sri Lanka a également fait une étude indépendante de ce cas, en concluant que c'était un projet tout à fait approprié et nécessaire.

Au cours des trois premiers mois qui ont suivi la signature du contrat, les coûts ont été évalués à une vingtaine de millions de dollars, dont l'ACDI avait été invitée à avancer 12.5 millions.

**M. Wright:** Monsieur le président, puis-je poser une question au vérificateur général? Lorsqu'il critique le versement de sommes jusqu'à cinq ans à l'avance, inclut-il les

[Text]

including advances or loans to governments, or was he just talking about contractors?

**Mr. Dye:** Yes, we are. The point in addition to the loans to contractors and governments is the interest aspect on the advance payment. There are some cases where there was the potential, I am not saying it was, but there was the potential for considerable earnings by the recipient of the funds . . .

**Mr. Wright:** The government.

**Mr. Dye:** —to earn a tremendous amount of interest on funds that had not been expended for the purposes intended at that time.

**Mr. Wright:** You are saying, through you Mr. Chairman, the Auditor General is saying that these advances should not be made to a government until required, regardless of whether it is a government or a contractor.

**Mr. Dye:** Our point of view would be that the funds should be advanced when they are needed whether it is to a government or to a corporation.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to Mr. McWhinney, why would you make an advance to a government if it is not required?

**Mr. McWhinney:** Mr. Chairman, I am not sure I can accept the last part of the argument. I would not do it if it was not required.

**Mr. Wright:** I am sorry. Not required at this time.

**Mr. McWhinney:** The fact of the matter is, I think, sir, that there are cases where we are dealing . . . May I jump back a moment and refer us to the fact that we are dealing with bilateral programs which are government to government agreements, not in Canada; they are in Africa or Asia. If you need three months for certain things to mobilize to do a project of small craft harbours in parts of Canada, that may be one thing. There is a little extra time involved because of the distances involved in being in a foreign country. In this particular case that I was using as one of the examples, the requirements were there for three months. In fact, they were specifically for three months, in the request of the firm, to the Government of Sri Lanka, which passed on the request to CIDA, because it was a loan, and it was a joint undertaking, after it had been verified, as being required for advance purposes, by an independent Canadian contractor to the Government of Sri Lanka authority. It was then clarified by us before we agreed to do it.

• 1130

Now, the amount of money, in terms of the first three months, was for mobilization in a remote area of Sri Lanka—I happened to have visited the area—of a high degree of equipment. Of the initial \$20 million requested, by the Canadian consortium, the equipment cost alone was \$11.8 million. Materiel was \$2 million, CAP was \$3.1 million, staff was \$1.3 million and there were various other things. CIDA was requested by the Government of Sri Lanka to consider an

[Translation]

avances ou prêts consentis à des gouvernements, ou parle-t-il simplement des avances consenties à des entrepreneurs?

**M. Dye:** Oui, nous les incluons. De plus, toujours en ce qui concerne ces prêts à des entrepreneurs et à des gouvernements, il y a la question de l'intérêt relatif à ces avances. Dans certains cas, il était possible, je ne dis pas que cela s'est produit, mais il était possible que le bénéficiaire de ces fonds bénéficie considérablement . . .

**M. Wright:** Le gouvernement.

**M. Dye:** . . . des intérêts accumulés sur ces fonds, qui n'avaient pas été utilisés comme cela avait été prévu à l'époque.

**M. Wright:** Si je comprends bien, le vérificateur général estime que ces avances n'auraient pas dû être consenties à un gouvernement tant qu'elles n'étaient pas nécessaires, qu'il s'agisse d'un gouvernement ou d'un entrepreneur.

**M. Dye:** Nous estimons que ces fonds devraient être avancés lorsqu'ils sont nécessaires, qu'il s'agisse d'un gouvernement ou d'une société.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais demander à M. McWhinney pourquoi l'ACDI consent une avance à un gouvernement si cette avance n'est pas nécessaire?

**M. McWhinney:** Monsieur le président, je n'accepte pas la seconde partie de l'argument. Si elle n'est pas nécessaire, l'avance n'est pas consentie.

**M. Wright:** Excusez-moi, je voulais dire si l'avance n'est pas nécessaire immédiatement.

**M. McWhinney:** Vous savez, dans certains cas, nous avons affaire . . . Permettez-moi de vous rappeler ici qu'il s'agit de programmes bilatéraux, qui sont conclus dans le cadre d'ententes de gouvernement à gouvernement, mais qui ne sont pas réalisées au Canada, mais plutôt en Afrique ou en Asie. Si vous avez besoin de trois mois pour mobiliser tout ce dont vous avez besoin pour réaliser un projet concernant des ports pour petites embarcations dans certaines régions du Canada, très bien. Toutefois, il faut un peu plus de temps pour organiser le même projet dans un pays étranger, étant donné les distances. Dans le cas que je vous citais comme exemple, tout avait été prévu pour trois mois. L'entreprise avait donc demandé un délai de trois mois au gouvernement du Sri Lanka, qui a transmis la demande à l'ACDI, puisqu'il s'agissait d'un prêt pour un projet conjoint. Il a par la suite été vérifié qu'un entrepreneur canadien indépendant avait demandé cette avance par l'intermédiaire du gouvernement du Sri Lanka. Nous avons donc étudié le cas avant d'agréer à cette requête.

Pour les trois premiers mois, cette somme d'argent devait servir à la fourniture d'un matériel important dans une région éloignée du Sri Lanka, où j'ai eu l'occasion de me rendre. Sur les 20 millions de dollars demandés au départ par le consortium canadien, le coût de l'équipement représentait à lui seul 11,8 millions de dollars. Le coût de matériel s'élevait à 2 millions de dollars, du personnel à 1,3 millions de dollars, entre autres. Le gouvernement du Sri Lanka a demandé à l'ACDI



[Texte]

advance of the order of \$12.5 million. So, our people, at that time, assured themselves, through three different check-points, that it was an immediate requirement, and that it was in a reasonable period of time to mobilize the project.

**Mr. Wright:** So, can I assume that . . . ?

**Mr. Kelly:** Can I speak to that?

**Mr. Wright:** Yes, go ahead.

**Mr. Kelly:** Let us test the argument, using another example. I understand that Botswana presented a bill in the fourth quarter for \$20,000 or \$25,000, and, yet, because CIDA was authorized to make a payment of a quarter of million dollars, a quarter of a million dollars was paid. That was \$200,000, in other words, higher than was requested. How do you explain that?

**Mr. McWhinney:** I cannot explain it, sir, because I am not aware of the case, to be honest with you.

**Mr. Kelly:** Apparently it was one of the cases audited.

**The Chairman:** Mr. Kelly, perhaps the Auditor General could . . .

**Mr. Kelly:** Yes.

**Mr. McWhinney:** Is that a year-end case you are talking about?

**The Chairman:** I think Mr. Dye had something else to add.

**Mr. Dye:**

**Mr. Dye:** I think the case, to which Mr. Kelly is referring, the one in Botswana, is the central transport organization.

**Mr. Kelly:** That is right.

**Mr. McWhinney:** Sorry. I thought it was a follow-up . . .

**Mr. Dye:** But going back to Mr. Wright's question, and the response with respect to the \$12 million advanced in Sri Lanka, it is my understanding that the testimony now reads that the money was needed in three months. But my understanding is that next year, they will still have \$5 million unspent and that the funds indeed were spent well in advance, and they are to be expended over a 5-year period. Now I may have my facts wrong because I think the project was to have ended, in July, this year. But our understanding, at the time we did the audit, was that the funds were being paid out over a 5-year plan, and they were not being paid out in the 90 days.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I wonder if Mr. McWhinney could explain that.

**Mr. McWhinney:** I do not know. My understanding of the situation, is that \$12.5 million was requested for the initial three months in the project, and was given as an advance. The advance was under a loan to a foreign government. The money is, from that point of view, theirs, at that point in time. Canada provides the money, but we maintain certain controls and criteria on the use of the money, so that we do vet certain things about competitive process, advance payments and things of that kind.

[Traduction]

d'envisager de consentir une avance de l'ordre de 12,5 millions de dollars. Nos employés ont alors vérifié, avec trois points de repère différents, que cette avance était nécessaire immédiatement et que le projet était opportun.

**M. Wright:** Puis-je donc en conclure que . . . ?

**M. Kelly:** Puis-je intervenir?

**M. Wright:** Je vous en prie.

**M. Kelly:** Mettons cet argument à l'épreuve en prenant un autre exemple. Je sais que le Botswana a présenté une facture, au cours du quatrième trimestre, pour un montant de \$20,000 ou \$25,000 et que, étant donné que l'ACDI avait le pouvoir de verser \$250,000 c'est une somme de \$250,000 qui a été versée; donc, \$200,000 de plus que ce qui avait été demandé. Comment expliquez-vous cela?

**M. McWhinney:** Je ne le peux pas, monsieur, car pour être franc, je ne suis pas au courant de ce cas.

**M. Kelly:** Pourtant, apparemment, c'est l'un des cas qui a été vérifié.

**Le président:** Monsieur Kelly, le vérificateur général pourrait peut-être . . .

**M. Kelly:** Oui.

**M. McWhinney:** Le cas dont vous parlez s'est-il présenté en fin d'année?

**Le président:** Je crois que M. Dye a quelque chose à ajouter. Monsieur Dye.

**M. Dye:** Le cas dont parle M. Kelly concerne, je crois, le principal organisme de transport du Botswana.

**M. Kelly:** C'est exact.

**M. McWhinney:** Excusez-moi. Je croyais que c'était . . .

**M. Dye:** Toutefois, en ce qui concerne cette avance de 12 millions de dollars au Sri Lanka, les documents que j'ai lus indiquent que cette somme était nécessaire trois mois plus tard. Je crois également savoir que l'année prochaine, 5 millions de dollars n'auront pas encore été dépensés et que cette avance a donc été consentie pour plus de cinq ans. Je me trompe peut-être, mais je croyais que le projet devait se terminer en juillet de cette année. Toutefois, au moment où nous avons fait la vérification, cette avance devait être consentie pour cinq ans et les fonds ne devaient pas être déboursés dans les 90 jours.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais que M. McWhinney nous donne des explications.

**M. McWhinney:** Je ne sais rien. Selon moi, cette somme de 12,5 millions de dollars a été demandée pour les trois premiers mois qui ont suivi la signature du contrat, et elle a été accordée sous forme d'avance, dans le cadre d'un prêt à un gouvernement étranger. A partir de ce moment-là, cet argent appartient à ce gouvernement étranger. Le gouvernement fournit les capitaux, mais nous maintenons certains contrôles quant à l'utilisation de ces fonds, afin de nous assurer que certains critères sont bien respectés en matière de concurrence, d'avance, etc.

[Text]

As to the particular Maduru Oya project, the loan in question, I believe is a 50-year loan, so that the payments will be over 50 years. The consortium is still involved because there is a second phase of the Maduru Oya project. I am not sure in terms of what the Auditor General just said whether it refers to that activity or not. But my understanding is that the original advance was authenticated for those purposes and was subsequently demonstrated as being needed for those purposes, and gradually the advance, and the rest of the amounts under the loan, will be repaid by Government of Sri Lanka over a period of 50 years.

**Mr. Wright:** When the Auditor General alleges that \$5 million is still outstanding, in terms of not being used or needed, I wonder if the Auditor General could comment on that in terms of what Mr. McWhinney just said.

**Mr. Dye:** Mr. McLaughlin knows more about the particular details than I do, and I would like to ask him to try to clarify this.

**The Chairman:** Mr. McLaughlin.

**Mr. M. McLaughlin (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. As we understand the case, the advance payment was \$12.5 million. One of our primary concerns about the \$12.5 million is that the financing cost, to the Government of Canada, was not considered, and cost-benefit analysis was not on the record in the fall. So that, in fact, the cost of the \$12.5 million was not understood at the time that it was made. Now our understanding, from reviewing the files, is that, in fact, there is money still outstanding against that advance, and the predicted outstanding balance, to June, 1984, is \$5 million.

• 1135

Outstanding means it has not yet been accounted for. Whether or not, in fact, it has been disbursed is another question; but it has not been accounted for at this point and will not be accounted for . . .

**Mr. Wright:** I would like to go back to Mr. Kelly's question.

**Mr. Kelly:** Is there a response?

**Mr. McWhinney:** Perhaps I could respond to that and then make another comment. Could I ask Mr. Legros if he would respond to that, please?

**The Chairman:** Mr. Legros.

**Mr. Robert Legros (Assistant Comptroller, Accounting Policy, Systems and Operations, Comptroller's Branch, Canadian International Development Agency):** Yes, it is a fact that, of the \$12.5 million advance, as of November 18, 1982 there still remains \$6.9 million to be accounted for by the consortium. It is a fact.

**Mr. Kelly:** What exactly does that mean: not accounted for?

[Translation]

En ce qui concerne le projet Maduru Oya, le prêt en question a été consenti pour 50 ans. Le même consortium y participe étant donné que le projet Maduru Oya comporte une seconde phase. Je ne sais pas si ce que vient de dire le vérificateur général concerne ce projet ou non, mais si je me souviens bien, on a vérifié que l'avance initiale allait bien servir aux fins qui étaient prévues et qu'elle était nécessaire à la réalisation du projet. Il était également entendu que l'avance, tout comme le restant du prêt, serait remboursée par le gouvernement du Sri Lanka sur une période de 50 ans.

**M. Wright:** Étant donné que le vérificateur général affirme que 5 millions de dollars n'ont toujours pas été dépensés, j'aimerais savoir s'il a quelque chose à ajouter après ce que vient de dire M. McWhinney.

**M. Dye:** M. McLaughlin en sait plus que moi sur ce cas, je vais donc lui donner la parole.

**Le président:** Monsieur McLaughlin.

**M. M. McLaughlin (directeur principal, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. D'après ce que nous savons, l'avance était de 12,5 millions de dollars. Ce qui nous préoccupe essentiellement à ce sujet, c'est qu'on n'a pas tenu compte du coût de financement de cette somme, coût que doit payer le gouvernement du Canada, et qu'une analyse de coûts-bénéfices n'était pas encore prête à l'automne. Donc, en fait, on n'a pas tenu compte, au moment où l'on a consenti cette avance de 12,5 millions de dollars, du coût qu'occasionnait le financement de cette somme. Nous avons également appris, en consultant nos dossiers, qu'une partie de cette avance n'avait pas encore été dépensée, partie qui, selon les prévisions, doit s'élever à 5 millions de dollars en juin 1984.

Quand je dis que cette somme n'a pas été dépensée, cela signifie qu'elle n'a pas encore été comptabilisée. Quant à savoir si elle a été déboursée, c'est une autre question; toutefois, jusqu'à présent, elle n'a pas été comptabilisée et elle ne le sera . . .

**M. Wright:** J'aimerais revenir sur la question de M. Kelly.

**M. Kelly:** Y a-t-il une réponse?

**M. McWhinney:** Permettez-moi de vous répondre et de faire ensuite une autre observation. Je vais demander à M. Legros de vous répondre.

**Le président:** Monsieur Legros.

**M. Robert Legros (contrôleur adjoint, Politiques, Systèmes et Opérations de comptabilité, Direction générale du contrôleur, Agence canadienne de développement international):** Il est vrai que, sur cette avance de 12.5 millions de dollars, il restait, au 18 novembre 1982, 6.9 millions de dollars à faire comptabiliser par le consortium. C'est vrai.

**M. Kelly:** Que voulez-vous dire exactement par l'expression «non comptabilisé»?



[Texte]

**Mr. Legros:** When we give an advance . . . In this case, for example, the contractor or the consortium will submit accountings to us of the portion he has used against that advance. In this particular case, of the \$12.5 million advanced, he has accounted for slightly over \$5 million.

**Mr. Kelly:** And he has \$6.9 million of public money in his pocket.

**Mr. Legros:** That is not the contractor; this was paid to the Government of Sri Lanka.

**Mr. Kelly:** I see. Do we know whether or not they have forwarded this money on to the contractors, or have they deposited it in their own accounts?

**Mr. Legros:** They deposit it in their own account. They repay the contractor on the presentation of progress payments by the contractor.

**Mr. Kelly:** When they make these payments, are we automatically copied on this? How does it work? How do we know . . .

**Mr. Legros:** Yes, we do get accountings for it.

**Mr. Wright:** But you do not have any information past November.

**Mr. Legros:** That is correct, sir.

**Mr. Wright:** How often do they account?

**Mr. Legros:** It depends on the contract. In this particular case, I believe it to be twice annually.

**Mr. McWhinney:** I could add as well that the accounting rapidity is not as good as we would like it to be. Partly that is because we have not done enough monitoring on it, and I have indicated that is an area where we have already agreed we should do more. Partly also, dealing with foreign governments, they have certain procedures and also a certain lack of staff, and sometimes these account for delays when you are dealing with developing countries.

**Mr. Kelly:** Could I ask a question? Were we contractually obligated to pay \$12 million, or was \$12 million a ceiling up to which we could have paid?

**Mr. McWhinney:** It is my understanding—and I stand to be corrected on it, because I do not know the details of all the projects—that this would have been part of the contract which would have been concluded between the consortium and the Government of Sri Lanka in this case, because it was a loan, and which had the concurrence of CIDA.

**Mr. Kelly:** It does not answer the question, though. I wonder if the Auditor General or his staff could answer that.

[Traduction]

**M. Legros:** Lorsque nous consentons une avance . . . Dans ce cas, par exemple, l'entrepreneur ou le consortium nous soumet un état comptable de la partie de l'avance qu'il a déjà utilisée. Dans le cas qui nous intéresse, sur l'avance de 12.5 millions de dollars, il a justifié l'utilisation d'un peu plus de 5 millions de dollars.

**M. Kelly:** Il a donc 6.9 millions de deniers publics dans sa poche.

**M. Legros:** Pas l'entrepreneur, puisque l'avance a été payée au gouvernement du Sri Lanka.

**M. Kelly:** Je comprends. Savons-nous si le gouvernement de ce pays a transmis l'argent aux entrepreneurs ou s'il l'a gardé dans ses propres comptes?

**M. Legros:** Généralement, les gouvernements déposent ces avances dans leurs propres comptes pour ensuite payer l'entrepreneur sur présentation des factures défrayées par l'entrepreneur.

**M. Kelly:** Lorsque ces gouvernements étrangers versent ces sommes, en recevons-nous automatiquement une copie? Comment cela marche-t-il? Comment savons-nous . . .

**M. Legros:** Oui, nous recevons des états comptables de ces transactions.

**M. Wright:** Mais vous n'avez rien reçu depuis novembre.

**M. Legros:** C'est exact.

**M. Wright:** Vous envoient-ils des états comptables fréquemment?

**M. Legros:** Tout dépend du contrat. Dans le cas qui nous intéresse, je crois que ces états comptables doivent nous être envoyés deux fois par an.

**M. McWhinney:** Permettez-moi d'ajouter que ces états comptables ne nous sont pas envoyés aussi rapidement que nous le voudrions. Cela s'explique en partie par l'insuffisance des contrôles que nous exerçons, et j'ai déjà indiqué que c'était là un domaine dans lequel nous avons décidé d'intensifier nos efforts. C'est également dû au fait que certains gouvernements étrangers ont des procédures bien spéciales, qu'ils manquent souvent de personnel, ce qui explique parfois les retards que nous connaissons lorsque nous traitons avec les pays en développement.

**M. Kelly:** Puis-je poser une question? Sur le plan contractuel, étions-nous obligés de payer ces 12 millions de dollars, ou bien était-ce le maximum de ce que nous pouvions payer?

**M. McWhinney:** Je ne connais pas tous les détails de tous les projets, mais si je me souviens bien, cela faisait partie du contrat signé entre le consortium et le gouvernement du Sri Lanka, étant donné que cette avance s'inscrivait dans le cadre d'un prêt approuvé par l'ACDI.

**M. Kelly:** Cela ne répond pas à ma question. Le vérificateur général ou son personnel pourrait-il me donner une réponse?

[Text]

**Mr. McLaughlin:** In fact, it was part of the contract price, and part of the contract terms was that 20% of the contract price was to be an outright advance at the start of the contract.

**Mr. Wright:** What do you mean by that?

**Mr. McLaughlin:** When they determined the size of the loan and that they were, in fact, going to start the project, Canada would then give them 20% of the loan.

**Mr. Kelly:** So that was not tied to need or any display or evidence of need. It was just up-front money to kick it off.

**The Chairman:** How much was 20%?

**Mr. McLaughlin:** It was \$12.5 million.

**Mr. McWhinney:** Subject to my colleague's comments on it, my understanding is that that amount of money was documented as being necessary. It may not have been documented in the contract about the 20%; but I do have information from the staff that the amount of money was documented, that they needed an amount of money of \$20 million for mobilizing what was an \$80 million project of heavy construction in a remote area of Sri Lanka. So just to get the magnitudes of the issue, I have that information.

**Mr. Kelly:** The estimate is out by rather a sizable amount, or it appears to be out by a sizeable amount.

**Mr. McWhinney:** In what sense, sir?

**Mr. Kelly:** From what has been said, bills have not been presented yet to account for an additional \$6.9 million of that advance. So it sounds as if you have over-estimated by that particular amount of money.

**Mr. McWhinney:** There are two things, I guess, in response, again subject to correction from my staff.

First, the estimate at that time was made, as I indicated, by the firm to the government and verified by three different parts of our process, quite independent parts. The estimate may have been wrong; but I do not know that we know the estimate is wrong yet, because we have not had the final documentation in on it. So you may be right, sir. I cannot say you are right or wrong. I do not know yet.

• 1140

**Mr. Kelly:** Is there any way to recapture some of that money? Estimates, because of their very nature, are often frequently inaccurate. If you estimate too little, I am sure there must be some system that allows the recipient government to request more money; if the estimates are too high, is there any system developed to recapture that excess?

**Mr. McWhinney:** Sir, as a general comment not necessarily related to the advances part of any activity, the answer is yes. What usually happens is that under the bilateral programs and through Cabinet guidance, which is revised from time to time, you have a certain relationship with a certain country and you have a certain planning figure to work with them on various

[Translation]

**M. McLaughlin:** En fait, cela faisait partie du contrat, qui stipulait que 20 p. 100 du prix du contrat devait être fourni sous forme d'avance initiale dès la signature du contrat.

**M. Wright:** Que voulez-vous dire?

**M. McLaughlin:** Une fois qu'ils auraient déterminé l'importance du prêt et qu'ils étaient prêts à entreprendre le projet, le Canada leur donnerait 20 p. 100 de ce prêt.

**M. Kelly:** Cela n'avait donc rien à voir avec le besoin ou toute manifestation du besoin. C'était simplement une somme initiale pour faire démarrer le projet.

**Le président:** Ce pourcentage de 20 p. 100 représentait combien de dollars?

**M. McLaughlin:** C'était 12,5 millions de dollars.

**M. McWhinney:** Sous réserve de ce que vont dire mes collègues à ce sujet, je crois qu'il est prouvé que cette somme d'argent était nécessaire. Cela ne figure peut-être pas dans le contrat, mais j'ai des documents indiquant qu'ils avaient besoin de 20 millions de dollars pour faire venir du matériel lourd afin de réaliser un projet de 80 millions de dollars dans une région éloignée du Sri Lanka. J'ai donc ces documents.

**M. Kelly:** Le dépassement de budget semble ici très important.

**M. McWhinney:** Dans quel sens, monsieur?

**M. Kelly:** D'après ce qu'on nous a dit, vous n'avez pas reçu de justifications comptables pour le solde de 6.9 millions de dollars de cette avance. J'en conclus que vous avez surestimé votre avance d'autant.

**M. McWhinney:** Permettez-moi de vous dire deux choses, sous réserve, encore une fois, de corrections éventuelles de la part de mes collaborateurs.

Tout d'abord, le devis qui a été établi à ce moment-là a été soumis, comme je l'ai indiqué, par l'entreprise au gouvernement, et ce devis a été vérifié selon trois processus différents et indépendants. Ce devis était peut-être erroné, mais nous ne le savons pas encore, étant donné que nous n'avons pas encore reçu les derniers documents à ce sujet. Vous avez donc peut-être raison, messieurs, mais nul ne le sait encore.

**M. Kelly:** Y a-t-il moyen de récupérer une partie de cet argent? De par leur nature même, les devis sont souvent erronés. Lorsqu'ils sont insuffisants, je suis sûr qu'il existe un système permettant au gouvernement bénéficiaire de demander plus d'argent; par contre, s'ils sont trop élevés, j'aimerais savoir s'il existe un système permettant de récupérer le trop payé?

**M. McWhinney:** En général, et pas forcément en ce qui concerne les avances, la réponse est oui. Toutefois, il arrive souvent que, dans les programmes d'aide bilatérale et compte tenu de la politique du Cabinet, vous avez une certaine relation avec un pays donné et vous disposez d'un budget pour réaliser avec eux différents projets de développement. Il se peut que



*[Texte]*

development projects. It may well be that some projects end up being over-estimated, if you will, and the amount of money is not returned in the sense that, I think, you are talking about it, but it is there for either non-use or reallocation for other projects in that country because we are working on a planning figure for that country. We are a little different from other departments in that sense if you see what I mean.

**Mr. Kelly:** I am not talking about money returned after the entire project has been completed. I am talking about the return of the initial advance.

**Mr. McWhinney:** All right. In the case of initial advances, where they are not used, I am aware—not the details—but I am aware of cases, being on the audit committee, in which moneys have been returned that have not been needed under an advance, to answer that part.

**Mr. Kelly:** Is there a way to get a hold of this \$6.9 million?

**Mr. Legros:** Not specifically, no. The money is advanced to the country.

**Mr. Kelly:** Yes; I know.

**Mr. Legros:** If the total loan were not used for the purpose for which it was made, then it could be recovered.

**Mr. Kelly:** They can then use it?

**Mr. Legros:** No it would not, sir. It is a condition of the loan that any balance remaining shall be returned to the Government of Canada.

**Mr. Kelly:** How long have you been aware of that outstanding balance?

**Mr. Legros:** In this particular case?

**Mr. Kelly:** Yes.

**Mr. Legros:** Approximately a year. We have an accounting as recently as November of 1982.

**Mr. Kelly:** Anyone pick up the phone and ask for it back?

**Mr. Legros:** We are pursuing the matter.

**The Chairman:** May I interrupt for a second. On this point I want to ask Mr. McWhinney about the cost of this money. Now, in order to make these advances, Canada has gone into the capital markets and borrowed at rates up to 19.5% and then this money is sitting in the hands of the foreign government at either no or nominal interest. Is that correct? Is there any consideration given to the costs incurred by the taxpayers of Canada when these kinds of payments are made?

**Mr. McWhinney:** I think to answer, Mr. Chairman, in the formal sense the answer would have to be no. In the sense of doing cost-benefit analysis, as my colleague mentioned, I do not think when he said that they had not seen a cost-benefit analysis on file it is probably because there was not one on file and there had not been one done on this or any other advance.

*[Traduction]*

certain projets soient surestimés, si vous voulez, et que le trop-payé ne soit pas remboursé au sens où vous l'entendez; cependant, on peut alors décider que ce solde ne sera pas dépensé ou qu'il sera transféré à d'autres projets dans le même pays, étant donné que nous disposons d'un budget global pour le pays en question. Nous fonctionnons donc d'une façon un peu différente des autres ministères. J'espère que vous me comprenez.

**M. Kelly:** Je ne parle pas de récupérer le solde non dépensé une fois que le projet a été réalisé. Je parle plutôt du remboursement de l'avance initiale.

**M. McWhinney:** Très bien. Lorsque ces avances initiales ne sont pas utilisées, je sais, puisque je fais partie du comité de vérification, que dans certains cas, certaines sommes ont été remboursées, qui n'étaient pas nécessaires à titre d'avances, si cela répond à votre question.

**M. Kelly:** Y a-t-il moyen de récupérer cette somme de 6,9 millions de dollars?

**M. Legros:** Non, pas vraiment. Cet argent a été avancé au pays.

**M. Kelly:** Oui, je le sais.

**M. Legros:** Si le prêt total n'était pas dépensé comme prévu, il pourrait alors être récupéré.

**M. Kelly:** Le gouvernement du pays peut donc utiliser ce solde?

**M. Legros:** Non. L'une des conditions du prêt stipule que tout solde devra être remboursé au gouvernement du Canada.

**M. Kelly:** Depuis combien de temps êtes-vous au courant de l'existence de ce solde non dépensé?

**M. Legros:** Dans ce cas-là?

**M. Kelly:** Oui.

**M. Legros:** Environ un an. Les derniers états comptables que nous avons reçus remontent à novembre 1982.

**M. Kelly:** Vous ne pouvez pas prendre le téléphone pour le réclamer?

**M. Legros:** Nous nous occupons de cette affaire.

**Le président:** Permettez-moi d'intervenir un instant pour demander à M. McWhinney combien coûte cet argent. Afin de consentir ce genre d'avance, le Canada a emprunté à des taux allant jusqu'à 19,5 p. 100 et maintenant on nous dit que cet argent est entre les mains d'un gouvernement étranger, qu'il ne sert à rien et qu'il n'accumule pratiquement pas d'intérêt. C'est exact? Avez-vous déjà songé à ce qu'il en coûte aux contribuables canadiens pour consentir ce genre d'avance?

**M. McWhinney:** En théorie, non, monsieur le président. En ce qui concerne l'analyse coût-bénéfice, lorsque mon collègue a dit qu'aucune analyse de ce genre n'existait, je pense que c'est sans doute parce qu'aucune n'a été faite pour cette avance comme pour n'importe quelle autre.

[Text]

**The Chairman:** Does the recipient government have the benefit? Can they go and invest that money in Euro-dollars or what have you and get the benefit for which Canadian taxpayers are paying?

**Mr. McWhinney:** I do not believe so sir. I think we should keep in mind that the amounts of money that are sizeable under advances, either under loan or grant, are relatively small. I am not disputing the point in general, but they are relatively small.

Second point, some of the loans are at 3% but most of them are at 0%. There are conditions on the use of the moneys such that I would think that they would prevent the kind of use of such moneys that you talked about.

We have, according to the notes I have at the end of 1983 in terms of loans outstanding, 13% of the 208 loans are amounts in excess of \$500,000; the great majority of them are under. I would also like to say, and I touched on it a bit in the statement, that the question of a large amount of money under an advance, either in terms of its being excessive for the period of time, whether for three months or six months, or in terms of the question of cost of financing or long-term financing, came to the attention of the audit and evaluation committee on two particular cases, at a meeting that I chaired about two years ago, and we had exactly those concerns. I am not trying to do other than to speak to the actual record on it, and we had some cases where we thought, as a committee, that the amounts of money advanced under those particular cases were excessive. It was at that time that we found out there were no criteria guiding us, guiding us, the management of CIDA, with regard to that situation.

• 1145

Now, we may not have all the criteria in that the Auditor General or the committee may feel we should have, but we did change the policy at that time to make sure that loans were covered under the policy to make sure that they covered, to use our phrase in our policy, "immediate requirements". These cases predate that decision of the policy committee, and I am saying by that that there is concern—there was concern even before our colleagues joined us and pointed out some other concerns—in the audit and evaluation committee of CIDA about that very point because we are dealing with a large amount of money in the organization and we are dealing with large projects in many cases.

**The Chairman:** Are you saying that you now use cash need or cashflow projections but you were not doing that before?

**Mr. McWhinney:** I am saying in that sense that before that time there was not as much consideration given, I think, in my personal view—and that was the view of the audit and evaluation committee—to a few cases where they were what I would consider to be providing long-term financing and not against the immediate needs for that amount of money. To

[Translation]

**Le président:** Le gouvernement bénéficiaire peut-il investir cette somme dans des Euro-dollars ou dans quoi que ce soit et profiter ainsi de l'argent que paient les contribuables canadiens?

**M. McWhinney:** Je ne crois pas, monsieur. Il ne faut pas oublier que les sommes dont on parle ici et qui semblent importantes pour des avances, que ces avances aient été consenties dans le cadre de prêt ou de subvention, sont néanmoins relativement peu élevées. Je ne conteste pas ce que vous dites, mais j'affirme cependant que ces sommes sont relativement peu élevées.

Deuxièmement, certains prêts ont été consentis à 3 p. 100, mais la plupart d'entre eux ne portent aucun intérêt. Ils sont cependant assortis de certaines conditions quant à l'utilisation des fonds, et je crois que ces conditions empêchent notamment la possibilité que vous venez d'évoquer.

Les notes que j'ai ici indiquent qu'à la fin de 1983, 13 p. 100 des 208 prêts non échus dépassent \$500,000; la grande majorité de ces prêts sont donc inférieurs à ce chiffre. J'aimerais également vous rappeler, puisque j'en ai déjà un peu parlé dans la déclaration, que l'importance de l'avance, comparative-ment à un délai de trois mois ou de six mois ou comparative-ment au coût du financement ou à la question du financement à long terme, a fait l'objet d'une étude de la part du comité d'évaluation et de vérification à propos de deux cas particuliers, lors d'une réunion que j'ai présidée il y a environ deux ans, réunion où nous partagions exactement les mêmes préoccupations. Je peux vous dire que notre comité en avait conclu que, dans certains cas, les sommes avancées étaient excessives. C'est à ce moment-là que nous avons constaté que les cadres de l'ACDI ne disposaient d'aucun critère dans ce genre de situation.

Il se peut que nous ne disposions pas de tous les critères réclamés par le vérificateur général ou le comité, mais nous avons changé la politique à ce moment-là pour nous assurer que les prêts couverts par nous couvraient, pour citer ce que nous avons dit dans notre politique, «les besoins immédiats». Ces cas précedent la décision du comité politique et par là je veux dire que l'on craint—l'on craignait même avant que nos collègues se soient joints à nous et nous aient fait remarquer certaines autres questions—je disais que le comité de vérification et d'évaluation de l'ACDI éprouvait certaines craintes au sujet de cette question en particulier, étant donné que les montants en cause sont très importants et que dans beaucoup de cas nous traitons de projets de grande envergure.

**Le président:** Voulez-vous dire qu'à l'heure actuelle vous vous basez sur des projections de besoins en liquidités, alors qu'avant vous ne le faisiez pas?

**M. McWhinney:** Personnellement je répondrai à cela que, avant on se souciait moins de cet aspect, à mon avis—et c'était également ce que le comité de vérification et d'évaluation pensait—le gouvernement consentait des prêts à long terme plutôt qu'en fonction des besoins immédiats des pays récipiendaires. Nous avons donc modifié la politique d'une part et nous



[Texte]

that extent we have changed the policy on the one hand and we have also instructed the comptroller's branch to be monitoring exactly that kind of thing, amongst others, with regard to advance payments.

**The Chairman:** Mr. Wright.

**Mr. Wright:** I would like to come back to a point that Mr. Kelly made in which Botswana asked for \$20,000 and received \$250,000. The Auditor General on page 519 totalled these up and apparently said that late in 1981-82 nine accountable advances totalling \$8 million were paid and charged to expenditure in that fiscal year. In other words, advances were made which were not required. Now, I believe you said you could not answer the question that Mr. Kelly asked.

**Mr. McWhinney:** I could not answer personally the question on the Botswana case, which was the specific case he referred to. I gather Mr. Legros, my colleague, has the information that I do not personally have.

Mr. Legros.

**Mr. Legros:** Yes. This is an unfortunate case where the wording in the contract we have considered to be quite inadequate in that the \$250,000 was payable upon presentation of the cashflow; that is to say, not the cashflow requirement for three months but rather the full \$250,000 was payable upon presentation of the cashflow for the full year. This matter was discussed with legal, and unfortunately it was a contractual obligation that we should pay that amount.

**Mr. Wright:** The Auditor General says there was a total of \$8 million paid that should not have been paid. How do you answer that?

**Mr. McWhinney:** Mr. Chairman, through you, I tried to address that in my statement. We analysed the \$8 million. We found that in our view—and that is the view of the comptroller's side of the operation rather than the program side, if I can put it that way—there were three payments totalling \$1.5 million that were completely in accordance with the terms and conditions approved by the Treasury Board as applicable to our bilateral programs.

**Mr. Kelly:** You did say, if I may interrupt, on page 4 in your answer that in two of these six cases Treasury Board authority was exceeded. I would like to ask you which two cases.

**Mr. McWhinney:** Bob, do you have the two cases there?

**Mr. Legros:** Yes, sir. One was on a loan to Zambia. I am sorry, they were both on loans to Zambia, but two separate contracts. But I might point out that the authority was exceeded only because the documentation required by the contract was not available at the agency when the advances were paid. Again here we run into the time factors.

[Traduction]

avons également demandé au contrôleur général de contrôler entre autres les paiements effectués par anticipation.

**Le président:** Monsieur Wright.

**M. Wright:** Je voudrais revenir à une question soulevée par M. Kelly à savoir que le Botswana avait demandé \$20,000 et en avait reçu 250,000. A la page 519 le vérificateur général a fait le compte des sommes qui ont été versées et apparemment il a déclaré que à la fin de 1981-1982 neuf avances comptables d'un montant de \$8 millions ont été versées et imputées au compte de dépenses pendant cette année financière. En d'autres termes, on a versé certaines avances qui n'avaient pas été demandées. Je pense que vous avez dit que vous ne pouviez pas répondre à la question de M. Kelly.

**M. McWhinney:** J'ai dit que je ne pouvais pas répondre personnellement sur le cas du Botswana, dont il a parlé. Je pense que mon collègue, M. Legros, a des renseignements que je n'ai pas.

Monsieur Legros.

**M. Legros:** Oui. Il s'agit d'un cas très malencontreux de mauvais libellé du contrat, en ce sens que les \$250,000 étaient payables sur présentation des prévisions en matière de liquidités; c'est-à-dire, non pas compte tenu des prévisions pour trois mois, mais plutôt l'intégralité de la somme, c'est-à-dire \$250,000 payables sur présentation des prévisions de liquidités pour toute l'année. Nous avons discuté de cette question avec le conseiller juridique, et malheureusement comme il s'agissait d'une obligation contractuelle, nous avons dû verser l'intégralité du montant.

**M. Wright:** Le vérificateur général dit que \$8 millions ont été versés, qui n'auraient pas dû l'être. Qu'avez-vous à répondre à cela?

**M. McWhinney:** Monsieur le président, j'ai essayé de parler de cette question dans ma déclaration. Nous avons examiné cette question des \$8 millions. A notre avis—c'est l'opinion du contrôleur plutôt que celle des responsables de la gestion du programme, pour ainsi dire—trois versements d'un montant total de \$1.5 millions avaient été effectués en pleine conformité des modalités et conditions approuvées par le Conseil du Trésor dans le cadre de nos programmes bilatéraux.

**M. Kelly:** Vous avez dit, si je peux me permettre de vous interrompre, à la page 4 de votre réponse que dans deux des six cas l'autorisation du Conseil du Trésor avait été dépassée. Je voudrais vous demander de quels cas il s'agit.

**M. McWhinney:** Bob, est-ce que vous avez les renseignements en question?

**M. Legros:** Premièrement il s'agit d'un prêt à la Zambie. Excusez-moi, ces deux prêts ont été consentis à la Zambie, mais faisaient l'objet de deux contrats distincts. Je voudrais faire remarquer que l'on a dépassé l'autorisation du Conseil du Trésor parce que l'agence n'avait pu prendre connaissance des documents au terme du contrat lorsque les avances ont été versées. Encore une fois, dans ce cas-ci il y a le facteur temps à prendre en compte.

[Text]

I am sorry, Sir?

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I am sorry to interrupt.

Why would you advance the money without the documentation?

**Mr. Legros:** The documentation was available at the embassy in Sri Lanka although it had not yet reached CIDA and the requirements of the contract are that we should not make these payments before the financial statements are received.

**Mr. Kelly:** What was so urgent about the contracts that you would ignore normal administrative practice?

**Mr. Legros:** Again, it is a matter of timing, and according to the project manager we are still negotiating the final outcome of it. He maintains that he at no time ever exceeded the Treasury Board authority although we say as far as the letter of the contract is concerned, we agree with the Auditor General that we should not have made those payments at that time but due to the requirements of the projects and the needs at the site for the cash, the payments were in fact made.

• 1150

**Mr. Kelly:** What were the needs at the site?

**Mr. Legros:** Ongoing cash requirements. I think we must realize that these countries borrow the money to do these projects because they do not have the money to make the payments.

**Mrs. Cossitt:** Mr. Chairman, what are you doing to tighten up your situation, from the embassy to CIDA, so that this type of thing does not happen in the future?

**Mr. McWhinney:** Could I respond to that, Mr. Chairman, pick up some of the points that Mr. Wright made? There are several things, I guess, one was the change in the policy two years ago; secondly, the Comptroller has been asked to tighten up the monitoring question and the reporting question so that they are in an independent position to assess the proposals being made by the program or operation side of the organization. The policy on advance payments was reissued to the program managers within the last year. The Vice-President, Comptroller's Branch, issued instructions to his staff as to how to monitor more tightly the situation on advances under any program and, as I indicated in response earlier, we are reviewing on a regular basis—and this will be up this year—the advances policy to see what changes should be made to it.

I find that as a manager, but not of a program, if I may say this, you are a bit like the ham in a sandwich and that is exactly why we have an audit and evaluation committee—and I have given an indication of some of the activities that committee has addressed in the area of advances during the past two years. One of the cases, as I understand it, about exceeding Treasury Board authority, in our view the officer responsible was wrong. He should not have authorized it if he

[Translation]

Excusez-moi?

**M. Wright:** Monsieur le président, je suis désolé d'interrompre le témoin.

Pourquoi avez-vous avancé l'argent sans prendre connaissance des documents?

**M. Legros:** Même si l'ACDI n'avait pas encore reçu les documents, ces derniers étaient à l'ambassade au Sri Lanka et les termes du contrat stipulaient qu'aucun de ces versements ne devait être effectué avant de recevoir les états financiers.

**M. Kelly:** Qu'y avait-il de si urgent dans ces contrats pour que vous ignoriez les pratiques administratives habituelles?

**M. Legros:** Encore une fois, c'est une question de temps et selon le responsable du projet nous sommes encore en train de négocier. Selon lui, il prétend qu'il n'a jamais outrepassé les autorisations accordées par le Conseil du Trésor bien que selon la lettre du contrat, nous sommes d'accord avec le vérificateur général, nous n'aurions pas dû effectuer ces versements à ce moment-là, mais compte tenu des besoins des projets et des besoins sur place, ils ont néanmoins été faits.

**M. Kelly:** Quels étaient les besoins sur place?

**M. Legros:** Des besoins de liquidités permanents. Il faut se rendre compte que ces pays empruntent l'argent pour réaliser ces projets parce qu'ils n'en ont pas.

**Mme Cossitt:** Monsieur le président, qu'est-ce que vous faites pour corriger ce genre de chose tant à l'ambassade qu'à l'ACDI, pour que cela n'arrive plus à l'avenir?

**M. McWhinney:** Permettez-moi de répondre, monsieur le président, à certaines questions soulevées par M. Wright? Nous avons pris plusieurs mesures, premièrement, nous avons modifié la politique il y a deux ans; deuxièmement, on a demandé au contrôleur de vérifier plus étroitement les opérations ainsi que les rapports, ce qui fait qu'ils peuvent, et de façon indépendante, évaluer les propositions faites par les responsables du programme ou des opérations. La politique touchant les avances a été remise entre les mains des responsables du programme l'année dernière. Le vice-président, direction du contrôleur, a donné des instructions à son personnel quant à la façon de contrôler plus étroitement les avances versées dans le cadre de n'importe quel programme et, comme je l'ai dit précédemment, nous étudions régulièrement la politique des avances pour voir quels changements nous pourrions y apporter—cette étude devrait d'ailleurs se terminer cette année.

En tant que gestionnaire, mais non gestionnaire de programme, je voudrais dire que nous sommes comme le jambon dans un sandwich, et c'est exactement la raison pour laquelle il existe un comité de vérification et d'évaluation—j'ai donné une idée de ce que le Comité a fait sur cette question des avances au cours des deux dernières années. Si j'ai bien compris, on a dit que, dans un cas, on avait outrepassé l'autorisation accordée par le Conseil du Trésor; à notre avis, l'agent



[Texte]

did not have the appropriate documentation for that advance, and I stand to be corrected.

The second case, in our view, probably should not have been done but the contract required that there be an audited financial statement. Apparently there was a telex from the embassy with regard to this project, I am so advised, that said, We have the audited financial statement. But the officer in question issued the advance before actually the six weeks later of elapsed time, before the actual audited statement got there. In other words, there was a recommendation from our sister staff, if I can use that phraseology, in the post in the field, in the embassy, saying that we have got the appropriate and, in our view, correct and accurate—and all that sort of thing—audited statement and we will be sending it to you. And they sent it that way. In the meantime, the next advance was done. Now, in prudence and in hindsight, perhaps the officer should have waited for that documentation. So, those are the two cases. One was clearly an error, in our view, on the program staff side.

What I am concerned about, frankly, in the process is that there be some mechanism within the agency for myself, if it is the senior vice-president, who the president has usually asked to chair the audit and evaluation committee, to be the arbiter—if that is the right way of putting it—when there is a disagreement between the program staff as to what they think is required under program terms, on the one hand, and the Comptroller staff, who are the guardians, if you will, of probity and responsibility on the financial side, that such cases will be brought to my attention, if I can put it personally. As I say, when the two cases in mind came to the attention of the audit and evaluation committee two years ago, we as a committee, took the view that there was long term financing that should not have been done in those cases. If I remember, they were the order of advance of \$8 million and \$6 million, of that kind; not larger than that. That is the action we have taken.

**The Chairman:** Following Mrs. Cossitt's question, I wonder if we could ask the Treasury Board or the Comptroller General if the practice has been discussed. All these exceptions that are specifically authorized by Treasury Board, does Treasury Board feel this practice should continue? Has there been any consideration of or discussion of change?

**Mr. S. O'Connor (Group Chief, External Affairs and Defence, Programs Branch, Office of the Secretary of State of the Treasury Board):** Mr. Chairman, we have had some discussion of change. Certainly, we are as alarmed as the Auditor General is with some of the exceptions noted in his report regarding our own authorities that we provided. We will be discussing and we have discussed some particular cases with CIDA officials. I think, in general terms, as noted in Mr. McWhinney's statement, we will be having some discussions with CIDA officials as to what has to be done now, to alter the given general regulations that are in effect right now.

[Traduction]

responsable a fait une erreur. Il n'aurait pas dû donner son autorisation sans avoir reçu les documents nécessaires, si je ne me trompe pas.

Dans le deuxième cas, il n'aurait, à notre avis, probablement pas fallu prendre la décision, mais le contrat exigeait un état financier vérifié. Apparemment, et selon ce qu'on m'a dit, l'ambassade a envoyé un télex en ce qui concerne ce projet, disant: nous avons cet état financier vérifié. Mais l'agent en cause a effectué l'avance sans respecter le délai de six semaines, avant que l'état financier vérifié ne nous soit parvenu. En d'autres termes, pour ainsi dire, nous avons reçu une recommandation du personnel sur place, de l'ambassade, nous disant qu'ils avaient les documents nécessaires, à leur avis, précis et exacts—ce genre de chose—un état financier vérifié qu'ils allaient nous envoyer. Et ils l'ont fait. Dans l'intervalle, le prochain versement a été effectué. Maintenant, par prudence, le préposé aurait peut-être dû attendre de recevoir les documents en cause. Donc, voilà les deux cas. Dans le premier cas c'est de toute évidence, à notre avis, une erreur, de la part du personnel responsable du programme.

Franchement, je voudrais qu'il existe à l'ACDI une procédure permettant que les choses soient portées à mon attention lorsque le vice-président principal, auquel le président demande d'habitude de présider le Comité d'évaluation et de vérification, c'est-à-dire d'être l'arbitre... lorsqu'il y a désaccord entre, d'une part, le personnel responsable du programme quant aux besoins, et, de l'autre, les membres du personnel du contrôleur, qui, pour ainsi dire, sont responsables des questions financières. Comme je l'ai dit, lorsque ces deux cas ont été portés à l'attention du Comité d'évaluation et de vérification il y a deux ans, le Comité a pensé qu'il s'agissait de financement à long terme qui n'aurait pas dû être consenti dans ces deux cas. Si je me souviens bien, il s'agissait d'avances respectivement de 8 et de 6 millions de dollars, pas plus. Voilà ce ce nous avons fait.

**Le président:** Suite à la question posée par M<sup>me</sup> Cossitt, pourrions-nous demander au Conseil du Trésor ou au Contrôleur général si l'on a discuté de cette pratique. En ce qui concerne les exceptions approuvées par le Conseil du Trésor, le Conseil est-il d'avis que cela devrait continuer? A-t-on envisagé ou discuté de certains changements à apporter?

**M. S. O'Connor (responsable du groupe, Affaires extérieures et défense, Direction des programmes, Bureau du secrétaire d'État du Conseil du Trésor):** Monsieur le président, nous avons discuté de certains changements à apporter. Nous sommes tout aussi alarmés que le vérificateur général de certaines exceptions que nous avons constatées dans ce rapport concernant les crédits que nous avons approuvés. Nous discuterons et nous avons d'ailleurs discuté de certains cas particuliers avec les responsables de l'ACDI. Je pense, comme M. McWhinney l'a dit, que nous aurons certains entretiens avec les fonctionnaires de l'ACDI quant aux mesures à prendre maintenant pour modifier les règlements généraux en vigueur à l'heure actuelle.

[Text]

[Translation]

• 1155

**The Chairman:** Mr. Duclos, any comments from the office of the Comptroller General?

**Mr. G.G. Duclos (Chief Liaison Officer, Office of the Comptroller General of Canada):** As you know, Mr. Chairman, the Office of the Comptroller General does monitor the management improvement plans. This, among many other subjects, is part of CIDA's management plan and is being addressed.

It would seem to us, that the issue turns very much on Mr. Dye's own expression, that maybe the agency was well within the legal requirements, given the terms and conditions that were laid down. However, was it prudent and was it the correct procedure? I think we get into a range of opinion at this stage, and until we go through the next stage of the review, which Mr. O'Connor has referred to, which Mr. McWhinney's statement refers to, to determine where in the light of the experience further tightening up should take place, whether or not it is formally spelled out in the board authority, we cannot really answer your question. But we can say that it is under review and that the agency has been addressing the issue.

These are now fairly well back in time, and events have moved on, and practices within the agency have improved accordingly.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** On the same point, I wonder if Mr. O'Connor or Mr. Duclos, could give us their understanding. I know that CIDA has said on several occasions that there are unique conditions which affect the fact that they did not stay within the Treasury Board rules. Will Treasury Board explain what those special, unique situations are which allows you to allow CIDA to work outside of the regular government rules accountability.

**Mr. O'Connor:** Mr. Chairman, I believe the exceptions are centred on two areas, principally, to the general rules.

One is with regard to the three month aspect of the accountable advance, and the second is with regard to the end of the fiscal year period. Our concerns, in both of these cases, in providing general exception to CIDA, were in recognition of the particular circumstances that CIDA operates within, as noted in Mr. McWhinney's statement—the financial infrastructure, the reporting infrastructure of the developing countries, the delays in getting information back to Canada as well as, in a number of cases, the large amount of set up cost to get the project effectively on the way.

**Mr. Hovdebo:** Okay. You say that those are the areas or the reasons why you let them operate outside the rules. What limits do you put on them—you can only operate so far outside the rules, and it seems to me that CIDA has been going a long way, has erred a long way in the direction of no control, or very lacking of control. What are the limits that you have put on them in those particular areas?

**Mr. O'Connor:** We have a financial limitation on the accountable advance—I should preface my remarks by

**Le président:** Monsieur Duclos, y a-t-il des commentaires du bureau du Contrôleur général?

**M. G.G. Duclos (agent de liaison en chef, bureau du Contrôleur général du Canada):** Monsieur le président, comme vous le savez, le bureau du Contrôleur général ne contrôle pas les plans d'amélioration de la gestion. Cela, entre autres choses, fait partie du plan de gestion de l'ACDI qui s'en occupe.

Il nous semble que la question gravite beaucoup autour de ce que M. Dye a dit, que peut-être l'agence n'a pas enfreint la loi étant donné les modalités et conditions qui avaient été fixées. Toutefois, était-il prudent d'agir de la sorte et était-ce la procédure correcte à suivre? Selon moi, les avis divergent beaucoup; avant de passer à la prochaine étape de l'étude, dont a parlé M. O'Connor et sur laquelle porte la déclaration de M. McWhinney, visant à déterminer où, à la lumière de ce qui s'est passé, il faudrait renforcer davantage les contrôles, si cela est bien précisé dans les pouvoirs du conseil, nous ne pouvons répondre à votre question. Mais nous pouvons dire que c'est à l'étude et que l'agence a étudié la question.

Ces cas ne remontent pas à hier, beaucoup de choses se sont passées et les pratiques de l'agence se sont améliorées en conséquence,

**Le président:** Merci. Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** À propos de la même question, je voudrais connaître l'opinion de M. O'Connor ou de M. Duclos. Je sais que l'ACDI a dit à plusieurs reprises que dans certaines circonstances uniques, l'agence ne s'en est pas tenue aux règlements du Conseil du Trésor. Le Conseil du Trésor pourrait-il nous expliquer quelles sont les circonstances spéciales qui lui permettent d'autoriser l'ACDI à ne pas s'en tenir aux règlements publics en matière de responsabilité.

**M. O'Connor:** Monsieur le président, je crois que les exceptions se situent dans deux domaines, surtout, par rapport aux règles générales.

En premier lieu il y a la règle des trois mois pour les avances comptables, et deuxièmement, la fin de l'année financière. Dans ces deux cas, en accordant des exemptions d'ordre général à l'ACDI, nous avons pris en considération les circonstances particulières dans lesquelles opère l'ACDI, comme M. McWhinney l'a fait remarquer dans sa déclaration—l'infrastructure financière, les méthodes de rapport dans les pays en développement, les délais d'acheminement des renseignements au Canada et, dans plusieurs cas, les montants importants d'immobilisation nécessaires pour lancer un projet.

**M. Hovdebo:** Très bien. D'après vous ce sont les raisons pour lesquelles vous ne les obligez pas à respecter les règlements publics. Quelles sont les limites que vous leur imposez—en effet on ne peut pas complètement ignorer les règlements en vigueur et apparemment il semble que l'ACDI ait été fort loin. Quelles limites leur avez-vous imposées dans ces domaines bien précis?

**M. O'Connor:** Nous imposons une limite financière au montant de l'avance comptable—avant je devrais dire que, ce



[Texte]

indicating that what I have been talking about is, in essence the general level of delegation with regard to these advances. Obviously, there are specific exceptions, and they are dealt with on a case by case basis.

But in terms of the general situation, we still have a \$250,000 limitation on the amount of the advance. We still are putting reporting requirements on them to report to us, in terms of quarterly if not more frequently than quarterly. I should not say back to us, but back through CIDA. So we still have what we consider to be reasonable reporting requirements, at least as reasonable as they are in the general guidelines of the government. We have a \$250,000 limitation on the size of the cash advance.

**Mr. Hovdebo:** How do you decide when it is proper for CIDA to go beyond those regular government rules?

I would suggest that CIDA should be within those rules as much as possible and only on certain cases may they go beyond the rules which Treasury Board has set down for general government operations. When CIDA goes beyond, how do you monitor that it is an acceptable one, or do you?

• 1200

**Mr. O'Connor:** Sir, on a general basis, as I say within the delegations that have been provided to CIDA, we do not monitor it. The agency has certain delegated authority in that area, and the primary responsibility is on them to do their own monitoring in those areas.

In cases where they are operating or seeking exceptions to those rules—exceptions to them principally with \$250,000 advance limitation—we are looking at them on a case-by-case basis. The size of the project, for instance, would have a strong bearing on the project. If we are talking about a project which, as was indicated earlier, would have a total cost perhaps of \$20 million or \$30 million with a strong upfront requirement, if that were sufficiently documented to our satisfaction, we feel that would be reason to provide them with a particular exception to the \$250,000 limitation.

**Mr. Hovdebo:** So the extension of the rules has been established but it is pretty much up to CIDA to make the decision as to when they are within those extensions or not?

**Mr. O'Connor:** What I am saying is that within the delegations we have provided to CIDA, it is within CIDA's responsibility to monitor and ensure the operation of the system. When they are beyond those limitations, then CIDA makes the application but it is the Treasury Board which provides the authority for the exception.

**Mr. Hovdebo:** Thank you. In the light of the Auditor General's report and maybe this is unfair, but with the seeming fact that CIDA is taking advantage of all the loopholes and going as far as they can on this basis, do you regard the standards which have been set as adequate, or can they be improved upon?

[Traduction]

dont j'ai parlé, c'est du niveau général de délégation se rapportant à ces avances. De toute évidence, il y a des exceptions bien précises que l'on traite cas par cas.

Mais dans l'ensemble, nous imposons une limite de \$250,000 aux avances consenties. Nous exigeons que les récipiendaires de ces avances nous fassent rapport chaque trimestre, sinon plus fréquemment. Je ne devrais pas dire que nous exigeons que les récipiendaires nous fassent rapport, mais plutôt par le biais de l'ACDI. Nous continuons d'avoir ce que nous considérons être des exigences raisonnables en matière de rapport, au moins aussi raisonnables que les directives générales du gouvernement. Nous imposons un plafond de \$250,000 aux avances en liquide.

**M. Hovdebo:** Dans quelle circonstance laissez-vous l'ACDI outrepasser les règlements du gouvernement?

Je pense qu'autant que faire se peut l'ACDI devrait s'en tenir aux directives du gouvernement, et c'est seulement dans certains cas qu'elle peut outrepasser les règles du Conseil du Trésor régissant les opérations générales du gouvernement. Lorsque c'est le cas, quel contrôle exercez-vous pour vous assurer qu'une dérogation est acceptable, si vous en exercez?

**M. O'Connor:** En règle générale, compte tenu des pouvoirs qui ont été délégués à l'ACDI, nous ne contrôlons pas ses opérations. L'Agence jouit de pouvoirs qui lui ont été délégués dans ce domaine, et c'est donc à elle qu'incombe la responsabilité de contrôler ses opérations.

Dans les cas où l'Agence essaie d'obtenir des exemptions aux règles—surtout en ce qui concerne le plafond de \$250,000 aux avances—nous étudions chaque demande cas par cas. L'ampleur du projet, par exemple, est un critère important. Ainsi comme on l'a dit avant, pour un projet dont le coût total se monterait à \$20 ou \$30 millions, nécessitant une mise initiale importante, et si le dossier qui nous est soumis nous paraissait suffisamment convaincant, nous pourrions lever le plafond de \$250,000 à l'avance consentie.

**M. Hovdebo:** D'accord, vous venez d'expliquer comment les règles pouvaient être élargies, mais il n'en reste pas moins que c'est l'ACDI qui prend ces décisions?

**M. O'Connor:** Compte tenu des délégations de pouvoirs qui ont été accordées à l'Agence, c'est elle qui est responsable du contrôle de ses opérations. Lorsque elle outrepassé les règles prévues, elle doit faire une demande, mais c'est le Conseil du Trésor qui autorise les exemptions demandées.

**M. Hovdebo:** Merci. À la lumière du rapport du vérificateur général, et c'est peut-être injuste de le dire, mais étant donné qu'apparemment que l'ACDI a profité de toutes les échappatoires et qu'elle est allée aussi loin, pensez-vous que les critères établis sont suffisants ou est-il possible de les améliorer?

[Text]

**Mr. O'Connor:** Well, sir, I think they can be improved upon to begin with, but I would like to point out that we have noted today, and in the Auditor General's report a number of exceptions. One has to remember though that the number of cases CIDA is processes is exceptionally large. We are still looking at a small percentage of cases which are coming to our attention here. We certainly are not of the view at this stage that CIDA is driving a truck through the general rules and regulations by any means. As indicated earlier to the chairman, with the Auditor General's comments in mind, certainly we will be sitting down with CIDA officials to try to improve the situation as it is right now.

**Mr. Hovdebo:** Mr. Chairman, could I ask one more question?

**The Chairman:** Would you like to hear what the Auditor General has to say?

**Mr. Hovdebo:** I was just about to say that my next question is for the Auditor General. Maybe he will just go ahead and comment. On this phrase of driving a truck through, the Auditor General's observation is a sampling, is it? In the case of lapses and so on, and advances, is that the sampling? Or is that a part of the total? Is it a recognition of the total amount that CIDA handles in those areas?

**Mr. Dye:** Mr. Hovdebo, we took into account the size of the transactions, so our sample is not exactly random. It is really based on the larger volumes, and we then made a review of a number of those larger items. We did not concern ourselves with the small ones in this particular examination. Sometimes we examine randomly and, sometimes, we pick our risks and sample those.

**Mr. Hovdebo:** In your view, the controls outside the Treasury Board regulations which the rest of the government agencies observe, did CIDA have an adequate understanding of the extra responsibility they carry in this, or did they just fail to use it?

**Mr. Dye:** I believe, Mr. Hovdebo, that when they are seeking extension of the rules, they do indeed go to the Treasury Board. I am not certain exactly what documentation the Treasury Board requires, or what kind of financial analysis they might apply to these extensions in order to give a judgment. But I think they do follow the agreed upon procedures and ask Treasury Board.

**Mr. Hovdebo:** That implies then that the responsibility for CIDA going over falls with the Treasury Board, if they allow them to do it.

**Mr. Dye:** I understood that was the testimony. Treasury Board took responsibility when the rules were being extended.

**The Chairman:** Any further questions on this paragraph 15.4? If not perhaps we can move on to paragraph 15.5.

Mr. Wright.

[Translation]

**M. O'Connor:** Je dirai pour commencer qu'ils peuvent être améliorés, mais je voudrais signaler que nous avons remarqué aujourd'hui, plusieurs exceptions comme le rapport du vérificateur d'ailleurs. Il faut penser que l'ACDI s'occupe d'un grand nombre de projets. Nous n'en étudions qu'un très faible pourcentage. Nous ne pensons pas du tout que l'ACDI enfreigne les règles et règlements du gouvernement. Comme on l'a dit avant au président, compte tenu de ce que le vérificateur général a dit, nous discuterons avec les fonctionnaires de l'ACDI pour essayer d'améliorer la situation actuelle.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, pourrais-je poser une question supplémentaire?

**Le président:** Voulez-vous écouter ce qu'a à dire le vérificateur général?

**M. Hovdebo:** J'étais sur le point de dire que je voulais poser ma prochaine question au vérificateur général. Peut-être pourrait-il faire quelques commentaires. En ce qui concerne le respect des règles et des règlements, ce qu'a dit le vérificateur général a porté sur un échantillonnage, n'est-ce pas? Dans le cas des avances, des délais, s'agit-il d'un échantillonnage? Ou est-ce que cela fait partie du total? S'agit-il du montant total administré par l'ACDI dans ces domaines?

**M. Dye:** Monsieur Hovdebo, nous avons pris en considération l'importance des transactions, donc notre échantillon n'est pas absolument dû au hasard. En fait il a été constitué à partir des transactions les plus importantes que nous avons ensuite étudiées. Pour cette étude nous n'avons pas pris en considération les moins importantes. Parfois nous procédons au hasard, parfois nous en constituons un échantillon.

**M. Hovdebo:** À votre avis, en ce qui concerne les contrôles ne figurant pas dans les règlements du Conseil du Trésor et que respectent les autres organismes du gouvernement, l'ACDI était-elle suffisamment au courant des responsabilités supplémentaires qu'elle avait à cet égard, ou alors a-t-elle tout simplement manqué à ses obligations?

**M. Dye:** Monsieur Hovdebo, je pense que lorsque l'ACDI veut obtenir l'élargissement d'un règlement, elle s'adresse au Conseil du Trésor. Je ne connais pas trop les documents demandés par le Conseil du Trésor, ni les analyses financières à l'appui de ces demandes. Mais je pense que l'ACDI suit la procédure reconnue et demande l'autorisation au Conseil du Trésor.

**M. Hovdebo:** Dans ce cas cela veut dire que en définitive, c'est le Conseil du Trésor qui est responsable étant donné que c'est lui qui a donné la permission à l'ACDI.

**M. Dye:** Je pense que c'est ce que l'on a dit. Le Conseil du Trésor doit assumer la responsabilité pour les dérogations aux règlements.

**Le président:** Y a-t-il d'autres questions sur le paragraphe 15.4? Sinon, nous pouvons passer au paragraphe 15.5.

Monsieur Wright.



[Texte]

**Mr. Wright:** I am curious about some of these advances. Quite frankly, if all the financial organizations in the world operated like this, if they gave out advances in such a manner, even though the money was not needed and nothing was given in return for some period of time, the whole financial system would come to a halt within about a week. It seems to me that prudent planning by government agencies should be that if money is required under the agreement and under the contract given out—and I can see it where money is needed for three months, or maybe for six months . . . We really are looking at six or seven months with no idea if there is any money outstanding; there are unused funds outstanding. It seems to me somewhere in there you would make it a requirement that if you advance funds and they are unused over a given period of time, whether it be three or four months, you would also require that the Government of Canada be compensated for those unused funds.

In other words, I am sure most of these governments—you may say they do not provide good records, but I am sure they are not so stupid that they do not put the money into an interest-earning account. If you are sitting there with \$6.9 million over a period of six months, it does not take too much mathematics to figure out that you can earn a substantial amount of money from this, especially for a small country. So it seems to me prudent that you would also put that in your contract if these unused funds are sitting there.

Is this not what the Auditor General is really getting at: that the Government of Canada should be compensated for these unused funds?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I think we are talking about getting the money back, which they agree does come back; and, while the money is out there not being used, we should be compensated for the use of that money.

**Mr. Wright:** Yes.

**Mr. Dye:** So it is two things: it is get the money back, and it is the rent on the money—the interest.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, Mr. McWhinney, does it not seem prudent that somewhere in your contract you put in a stipulation that if these funds are unused for a period of longer than six months, the Government of Canada will be compensated at a given rate of interest?

**Mr. McWhinney:** I will start off by saying I wade in where angels fear to tread, maybe. My understanding on this is that there are provisions now for interest on unused advance payment. In fact, the only debate we are having internally, if I understand it correctly, is whether it goes back to the Consolidated Revenue Fund or it goes back to CIDA's programming.

The second comment I would make is that until recently, of course, there have been concerns very much on the other side, affecting CIDA and other departments, that by our slowness in payment, we should be paying interest on the money the contractors are, they allege, having to finance themselves; and I submit to you that bill would be a hell of a lot larger than the interest on the unused amount of money on advance payments.

[Traduction]

**M. Wright:** Je suis curieux au sujet de certaines de ces avances de fonds. Franchement, si toutes les organisations financières du monde fonctionnaient comme celle-là, si elles accordaient des avances de cette manière, même si les fonds ne sont pas nécessaires et sans recevoir rien en retour pour la même période, tout le système financier bloquerait en moins d'une semaine. Il me semble qu'une planification prudente de la part des agences gouvernementales devrait être que, si en vertu de l'entente ou du contrat accordé, les fonds sont nécessaires . . . et je peux comprendre des cas où l'on ait besoin des fonds pour trois mois ou six mois peut-être . . . En fait, nous avons des périodes de six ou sept mois pendant lesquelles on n'a aucune idée s'il reste des fonds non utilisés. Il me semble qu'il devrait y avoir une condition, à savoir que si les fonds avancés ne sont pas utilisés après un certain délai, que ce soit trois ou quatre mois, alors il faut rembourser le gouvernement canadien pour la partie des fonds non utilisés.

Autrement dit, je suis sûr que la plupart de ces gouvernements . . . vous pouvez dire qu'ils ne tiennent pas une bonne comptabilité, mais je suis sûr qu'ils ont quand même l'intelligence de mettre ces fonds dans un compte rapportant des intérêts. Si vous disposez de 6,9 millions de dollars pour une période de six mois, il est facile de calculer que l'on peut réaliser un profit substantiel sur cette somme, surtout lorsqu'il s'agit d'un petit pays. Il me semble donc prudent qu'il y ait une disposition à cet égard dans vos contrats au cas où il y aurait des fonds inutilisés.

N'est-ce pas réellement à cela que le vérificateur général veut en venir: Que le gouvernement du Canada devrait être indemnisé pour ces fonds inutilisés?

**M. Dye:** Monsieur le président, je pense que nous parlons du remboursement des fonds, ce qui ne se fait pas, ils le reconnaissent; et nous devrions être indemnisés pour l'utilisation de ces fonds pour la période pendant laquelle ils ne sont pas utilisés.

**M. Wright:** En effet.

**M. Dye:** Il y a donc deux choses: récupérer les fonds et le loyer sur l'argent . . . l'intérêt.

**M. Wright:** Monsieur le président, monsieur McWhinney, ne serait-il pas prudent d'inclure dans vos contrats une disposition disant que si ces fonds sont inutilisés pendant plus de six mois, alors le gouvernement du Canada sera indemnisé à un taux d'intérêt donné?

**M. McWhinney:** Je commencerai par dire que je m'aventure peut-être sur un terrain dangereux. Si j'ai bien compris, il existe actuellement des dispositions prévoyant le paiement d'intérêts sur les avances de fonds non utilisées. En fait, si j'ai bien compris, la seule question que nous nous posons, c'est de savoir si ces fonds retournent dans le fonds du revenu consolidé ou dans les programmes de l'ACDI.

Le deuxième commentaire que je ferais, c'est que jusqu'à récemment, bien sûr, en ce qui touche l'ACDI et d'autres ministères, on s'inquiétait du contraire, c'est-à-dire de la lenteur à effectuer les paiements. Les entrepreneurs prétendent que nous devrions leur verser des intérêts sur les fonds puisqu'ils doivent se financer eux-mêmes, et je vous dis que

[Text]

The main point you are making, sir, I think is correct, from our experience, and that goes back particularly to the Auditor General's comments, but a teeny bit before in part as well, that the linkages between our policies and our contracts and our subsequent monitoring have not been as good as they should have been in the past. That is something I have indicated, in my statement as well as in a previous decision we took a year ago, we are intending to tighten up.

May I also just be permitted to provide some perspective on this in terms of the very big ones. The Auditor General's staff quite rightly referred in their note to four particular cases that were large. We have a situation at the end of fiscal year 1983 of five advances over \$1 million, of three over \$2 million. So there are not that many out there, and I would hope, personally speaking, if I may, because of the changes that the audit evaluation committee instructed two years ago, that these particularly large cases, which involve the most specific cases of long-term financing and questions of that kind, are looked at very closely.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, if I understand correctly what Mr. McWhinney has said, they have revised the policies and procedures. Is that correct?

**Mr. McWhinney:** We have over the last two years, we are planning to do more, and we are reviewing the total policy in the next six months.

• 1210

**Mr. Wright:** Then my question is to the Auditor General. Has he seen these revisions and would he comment on them?

**Mr. Dye:** Yes, I believe we have had some consultation. I am not quite sure just how recent that is but I know in our last conversations with them with respect to this policy on advances, the problems we saw were that we did not think they specified a normal time horizon for advances; that they did not specify a normal reporting period for advances outstanding; we thought they should identify the monitoring requirements; we felt the documentation and justification procedures were not established in that policy; we thought the policy did not insist on clear responsibility being demonstrated and we had concerns over the lapsing at year-end—we did not think the year-end considerations were mentioned at that time. I am not quite sure where they are on these five points but we have made these recommendations to CIDA.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I wonder if the Comptroller General will comment on this, whether he has seen these revised policy and procedures for advances and does he accept them, does he agree partly with what the Auditor General is saying?

**The Chairman:** Mr. Duclos.

[Translation]

cette facture serait de loin beaucoup plus élevée que l'intérêt sur les sommes non utilisées des avances.

En substance vous dites que par le passé, les liens entre nos politiques, nos contrats et notre surveillance de leur déroulement étaient insatisfaisants. Je pense que c'est exact d'après notre expérience, et cette constatation remonte surtout aux commentaires du vérificateur général, mais même un peu avant cela en partie. J'ai mentionné dans ma déclaration, ainsi que dans une décision précédente, que nous avons prise il y a environ un an, que nous avons l'intention de resserrer ces procédures.

Permettez-moi de mettre les choses un peu dans leur contexte surtout pour ce qui est des plus importantes. Dans ses notes, le personnel du vérificateur général a fait allusion, avec raison, à quatre cas particuliers, qui étaient importants. À la fin de l'année financière 1983, nous avons cinq avances de plus de 1 million de dollars et trois de plus de 2 millions de dollars. Ces cas sont donc rares et j'espère, personnellement, qu'avec les changements ordonnés il y a deux ans par le Comité d'évaluation de la vérification, on étudiera de très près ces cas importants, qui comprennent les exemples les plus spécifiques de financement à long terme et les questions de ce genre.

**M. Wright:** Monsieur le président, si j'ai bien compris les propos de M. McWhinney, ils ont révisé les politiques et les procédures, n'est-ce pas?

**M. McWhinney:** C'est ce que nous avons fait au cours des deux dernières années, nous prévoyons faire davantage, et au cours des six prochains mois nous examinerons toute la politique.

**M. Wright:** Alors ma question s'adresse au vérificateur général. A-t-il vu ces révisions et pourrait-il les commenter?

**M. Dye:** Oui, je pense que nous avons eu certaines consultations. Je ne suis pas sûr si c'est très récent, mais à la suite des dernières conversations que nous avons eues avec eux au sujet de cette politique sur les avances, le problème, selon nous, c'est qu'ils ne spécifiaient pas une période de temps normale pour ces avances, ils ne précisaient pas une limite pour rendre compte des avances non utilisées; à votre avis, ils devraient préciser les exigences de surveillance, cette politique ne comportait pas de procédures de documentation et de justification; la politique n'insistait pas pour que l'on précise clairement la responsabilité. Nous étions également inquiets du solde inutilisé à la fin de l'année; à l'époque, nous ne pensions pas que l'on tenait compte de ces considérations en fin d'année. J'ignore où ils en sont rendus sur ces cinq points, mais ce sont les recommandations que nous avons faites à l'ACDI.

**M. Wright:** Monsieur le président, je me demande si le contrôleur général peut commenter cela. A-t-il vu ces politiques et procédures révisées pour les avances et les accepte-t-il? Est-il d'accord en partie sur ce que dit le vérificateur général?

**Le président:** Monsieur Duclos.



[Texte]

**Mr. G. Duclos:** Mr. Chairman, as I tried to indicate earlier, this is a matter of ongoing review. The agency has been improving, updating, on its policies and procedures. I note the observations. I have seen those of the Auditor General. They are being taken into account.

Stepping back a bit in reference to some of the earlier points made, we have a set of criteria terms and conditions approved by the Treasury Board for general application on the CIDA bilateral program. We have certain exceptional cases which are taken in and of themselves to the Board. We have to concern ourselves on the general management process with the generalized application, not the individual, exceptional cases. But that is a matter for the Board to make specific decisions on. The department has indicated, we have indicated, and it is an ongoing process because you can always make improvements in this area. We are satisfied that adequate progress is being made and I think subsequent audit reviews will attest to that.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** I just keep wondering, Mr. Chairman, if there is any value—I know you want to get to the next one and I do not want to follow it now—what are these revised policies and would there be any value in asking CIDA to give us a written—either of the ones that are presently in place or the ones they will have in place in short order—of the revised policy on advances and follow-up, which the Auditor General indicated was a bit of a shortfall as well.

**The Chairman:** Could that be provided, Mr. McWhinney?

**Mr. McWhinney:** Yes, sir. I am assuming from the hon. member that he is talking about all the policies on all advances, even though we have been confining our discussion to the bilateral program, because they are quite extensive . . .

**Mr. Hovdebo:** On grants and contributions, on loans to sovereign states, on contracts: do you have separate policies on all of them?

**Mr. McWhinney:** Yes, indeed. I am just trying to find whether the margin of the problem is large or small. We will provide whatever you want.

**The Chairman:** Mr. Dye, do you want to comment on that?

**Mr. Dye:** On Mr. Hovdebo's point, these issues raised in our report last year came out of our annual and normal and test of authority audit, and we will be conducting in our comprehensive audit the value-for-money component as well, and be reporting on that shortly. So, we will have the opportunity to go back and see what changes have taken place. We will be reporting to you on . . .

**Mr. Hovdebo:** So maybe there is not a great deal of value in having these policies?

**The Chairman:** What was the question, Mr. Hovdebo?

[Traduction]

**M. G. Duclos:** Monsieur le président, comme j'ai essayé de l'expliquer tout à l'heure, cette révision est en cours. L'agence a amélioré et mis à jour ces politiques et ces procédures. Je note les commentaires. J'ai vu ceux du vérificateur général et ils en tiennent compte.

Revenons un peu en arrière relativement à certains points mentionnés tout à l'heure, nous avons un ensemble de critères sur les termes et conditions, approuvés par le Conseil du Trésor et s'appliquant généralement au programme bilatéral de l'ACDI. Nous avons des cas d'exception qu'ils ont eux-mêmes soumis au conseil. Ce dont nous devons nous préoccuper, c'est du processus général de gestion, de l'application générale, et non des cas individuels et exceptionnels. Toutefois, c'est au conseil de prendre des décisions sur ces cas précis. Le ministère l'a dit, nous l'avons dit, et c'est un processus continu, car dans ce domaine, il est toujours possible d'apporter des améliorations. Nous sommes convaincus qu'on a progressé de façon satisfaisante, et je pense que le prochain examen du vérificateur le montrera.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, je ne cesse de me demander si cela vaudrait la peine de demander à l'ACDI—je sais que vous voulez passer à l'autre question et je ne veux pas le faire maintenant—en quoi consiste ces politiques révisées et de nous donner par écrit la nouvelle politique sur les paiements anticipés et la surveillance de ces paiements, au sujet de laquelle le vérificateur général a indiqué qu'il y avait également une petite lacune.

**Le président:** Monsieur McWhinney, pourriez-vous nous fournir cela?

**M. McWhinney:** Oui, monsieur. Je présume que l'honorable député fait allusion à toutes les politiques sur toutes les avances de fonds même si nos discussions se sont limitées au programme bilatéral, car il y en a beaucoup.

**M. Hovdebo:** Sur les octrois et contributions, sur les prêts aux États souverains, sur les contrats: avez-vous une politique distincte pour chacun?

**M. McWhinney:** Oui, en effet. J'essaie simplement de savoir quelle est l'ampleur du problème. Nous vous fournirons ce que vous voulez.

**Le président:** Monsieur Dye, voulez-vous commenter?

**M. Dye:** Au sujet du point soulevé par M. Hovdebo, ces questions soulevées dans notre rapport de l'an dernier découlaient de notre vérification annuelle et normale des pouvoirs, et d'ici peu nous effectuerons notre vérification complète, y compris la vérification d'optimisation des ressources, et nous présenterons un rapport. Nous aurons donc l'occasion d'y retourner et de voir les changements qui ont été apportés. Nous vous ferons rapport sur . . .

**M. Hovdebo:** Donc, peut-être que le fait d'avoir ces politiques ne nous servirait pas à grand'chose?

**Le président:** Quelle était la question, monsieur Hovdebo?

[Text]

**Mr. Hovdebo:** I was just wondering if there is a great deal of value in putting them to the bother of supplying these policies to us?

**The Chairman:** Opinion on that?

**Mr. Dye:** We will be reviewing them and reporting to you in the 1984 report and if we feel the policies are incomplete or inadequate, we would advise you.

**The Chairman:** Mr. Kelly, were you on 15.4 or shall we move along?

**Mr. Kelly:** Just to review very quickly, what the agency has said is that there are slip-ups, that they can be explained because of inadequate documentation which is a result of the nature of the countries you are dealing with—they are administratively backward, if I may say that. There are communications problems between you and them, and things of that sort. And you have problems sometimes because of the way in which you write the contract or contracts.

• 1215

So there are three problems, and I am just wondering if two of those three, at least, can be addressed by CIDA.

One is communications. It seems strange to be communicating with them through telex when there may be faster means available. That may have been spoken out of ignorance; I am not too sure how you get messages from one continent to another. Can you bounce things off satellites? As a layman I assume that you can get from any place on the globe to any other place on the globe in a matter of microseconds; that is, whipping a signal up and bouncing it off a satellite and having it received in the host country. So are there not means of overcoming these problems of communications?

Secondly, I would assume that you should be able to solve the way in which we find ourselves bound contractually to pour out money in a way that we do not like to because it is unexpected or things are not developing in a way that we had anticipated. Can we not rewrite the nature of these contracts? After all, it is our money and the very fact that we are offering it renders a considerable service to the host country.

Can I ask for comments on those two points, as general as they may be?

**Mr. McWhinney:** Mr. Chairman, as a general statement, sure, there must be ways, from my point of view, of overcoming some of the communications problems. I might as well be frank with you: you are not going to overcome, in quite the sense you are talking about, that quickly. Delays in bureaucracies abroad are even more extensive than they often are in bureaucracies in Ottawa and Hull. So there is a factor there. The firm sends in the documentation to the local government's agency and they have to check it; then they go to their treasury board and they check it and they keep an eye on their auditor general as they do it; and finally it comes back to the agency. So there are some inherent problems that take a little longer than they do in Canada.

[Translation]

**M. Hovdebo:** Je me demandais simplement si cela valait la peine de leur donner le tracas de nous fournir ces politiques?

**Le président:** Y a-t-il des opinions là-dessus?

**M. Dye:** Nous allons les examiner et vous ferons rapport en 1984. Si nous pensons qu'elles sont incomplètes ou insuffisantes, nous vous en informerons.

**Le président:** Monsieur Kelly, étiez-vous au numéro 15.4 ou devons-nous poursuivre?

**M. Kelly:** Pour résumer très brièvement, l'agence a dit qu'il y avait des contre-temps, qui s'expliquaient par la documentation insuffisante, ce qui est le résultat de la nature du pays avec lequel vous faites affaires... qui a un certain retard administratif, si je puis dire. Entre les continents il y a des problèmes de communications et d'autres problèmes du genre. Parfois, vous avez aussi des problèmes à cause de la façon dont le ou les contrats sont rédigés.

Il y a donc trois problèmes, et je me demande si l'ACDI pourrait nous parler de deux de ces problèmes au moins.

Il y a celui des communications. Il semble bizarre de communiquer avec eux par télex alors qu'il existe peut-être des moyens de communications plus rapides. Je ne dis pas cela en connaissance de cause, j'ignore comment vous transmettez les messages d'un continent à l'autre. Pouvez-vous le faire par satellites? Comme profane, je présume que vous pouvez communiquer de n'importe quel endroit sur terre à n'importe quel autre endroit en quelques secondes: c'est-à-dire en transmettant un signal à un satellite qui le retransmet au pays hôte. Donc, n'y a-t-il pas moyen de régler ces problèmes de communications?

Deuxièmement, je présume que vous devriez pouvoir résoudre la façon dont nous nous trouvons obligés par contrat de verser de l'argent contre notre gré à cause d'imprévus ou parce que les choses ne se déroulent pas comme nous l'avions prévu. Ne pouvons-nous pas revoir le libellé de ces contrats? Après tout, c'est notre argent et nous rendons un service considérable au pays hôte par le simple fait que nous le leur offrons.

Pouvez-vous commenter ces deux aspects, même s'ils sont très généraux?

**M. McWhinney:** Monsieur le président, de façon générale, je dirais qu'il doit certainement y avoir des façons, du moins selon moi de régler certains problèmes de communication. Aussi bien être franc avec vous, ils ne se régleront pas aussi rapidement, de la façon que vous le dites. Les retards bureaucratiques à l'étranger sont même beaucoup plus longs qu'ils ne le sont souvent à Ottawa et à Hull. Alors il y a donc cet élément-là. Les entreprises envoient le document à l'agence du gouvernement local, laquelle doit le vérifier. Le document est ensuite soumis à leur conseil du Trésor, qui le vérifie également, et ce faisant ils ont à l'oeil leur vérificateur général; et finalement la documentation revient à l'agence. Il y a donc



[Texte]

My concern is that the controls be there to make sure we are doing it.

I will give you a personal comment. I find out that in some of the cases the Auditor General's staff pointed out to us we are talking about two years that it took us to get documentation from a multilateral organization called the World Bank, which is not in a developing country. Now, our staff maybe should have pushed even more frequently than they did. That is a judgment call. Let us assume they should have. But the point is they did pursue it on at least some occasions to get the documentation from an organization like that. Now, what do we do if we do not get it after repeated requests? Then we get into higher negotiations with them and that sort of thing.

I would assume that we can make improvements in that without question. I just do not want to leave you with the impression that we are going to be able to eliminate the problem entirely.

**Mr. Kelly:** I am sorry to interrupt. Is the problem the inherent slowness of those bureaucracies, whether they are national or international in nature; or it is the fact that we do not have someone on site to monitor the progress of things through those bureaucracies?

**Mr. McWhinney:** I do not think it is the latter, sir. In almost all cases—relatively few cases—we have people in the same physical location as the international organization, and in almost all of the developing countries where we are operating we have someone resident. There are a couple of exceptions. That is not the problem.

**Mr. Kelly:** What about the contracts? We seem to have been caught a number of times with contracts that obligated us to pay money that we had not assumed we had to pay.

Who writes the contracts? Is it CIDA? Does some other department of government do it for you?

**Mr. McWhinney:** No, we do it internally. As I indicated earlier in response to another question, the contract is part of the linkage with the policy and the monitoring. This is something we have been concerned about and we are going to have to improve. Some of the cases of contract difficulties came to light as a result of these cases that we have now reviewed.

• 1220

**The Chairman:** Can we go on to 15.5, then? If so, I would like to ask Mr. McWhinney if he could follow up with the hope of the Auditor General that the Public Accounts committee be brought up to date on any further investigation.

I note in your remarks, Mr. McWhinney, that the review of management inadequacies is currently being conducted by the Office of the Comptroller General. If there is anything further for Mr. Duclos to add to this, I would like to hear it as well.

[Traduction]

certain problèmes inhérents qui demandent un peu plus de temps qu'au Canada.

Ma préoccupation, c'est qu'il y ait des contrôles en place pour s'assurer que nous le faisons.

Voici un commentaire personnel. Je constate que dans certains cas le personnel du vérificateur général nous a indiqué qu'il nous a fallu près de deux ans pour obtenir la documentation d'une organisation multilatérale appelée la Banque mondiale, qui n'est pas dans un pays en voie de développement. Maintenant, peut-être que notre personnel aurait dû insister plus fréquemment qu'il ne l'a fait. C'est une question de jugement. Supposons qu'il aurait dû. Mais le fait est qu'au moins à certaines occasions il a essayé d'obtenir la documentation d'un organisme comme celui-là. Maintenant, que faisons-nous si après des demandes répétées, nous ne recevons rien? Alors nous entreprenons avec eux des négociations à un palier plus élevé et ainsi de suite.

Je présume qu'il va s'en dire que nous pouvons apporter des améliorations à cette situation. Je ne veux pas vous donner l'impression que nous pourrions éliminer complètement le problème.

**M. Kelly:** Excusez-moi de vous interrompre, mais le problème est-il la lenteur inhérente de ces bureaucraties, qu'elles soient de nature nationale ou internationale, ou le fait que nous n'ayons personne sur place pour suivre le déroulement de ces choses dans ces bureaucraties?

**M. McWhinney:** Je ne pense pas que c'est parce que nous n'avons personne, monsieur. Dans presque tous les cas—très peu—nous avons des gens au même endroit où est située l'organisation internationale, et dans presque tous les pays en voie de développement où nous sommes actifs, nous avons des personnes sur place. Il y a quelques exceptions, mais ce n'est pas là le problème.

**M. Kelly:** Et au sujet des contrats? Il semble qu'à plusieurs reprises nous ayons été pris avec des contrats nous obligeant à verser des fonds que nous ne pensions pas devoir verser.

Qui rédige ces contrats? Est-ce l'ACDI? Est-ce un autre ministère du gouvernement?

**M. McWhinney:** Non, nous les rédigeons nous-mêmes. Comme je l'ai dit tout à l'heure en réponse à une autre question le contrat fait partie du lien entre la politique et la surveillance. C'est quelque chose qui nous a préoccupé et que nous allons améliorer. C'est à la suite des cas que nous avons examiné que certaines difficultés concernant les contrats ont été mises à jour.

**Le président:** Alors, pouvons-nous passer au n° 15.5? Je demanderai à M. McWhinney s'il peut donner suite au souhait du vérificateur général que le Comité des comptes publics soit mis au courant de toute autre enquête.

Monsieur McWhinney, je remarque, dans vos commentaires, que le Bureau du contrôleur général du Canada effectue présentement l'examen des déficiences de gestion. Si M.

[Text]

Mr. McWhinney.

**Mr. McWhinney:** Mr. Chairman, I really do not think I can add very much to the statement. It tries to bring hon. members up to date on both the history of the project and the current activities. The question of fraud was duly noted in the public accounts, and as per the Financial Administration Act the matter was referred, in roughly the same time period, to the Deputy Minister of Justice and the matter of investigation of the fraud is now, in my understanding, in the hands of the appropriate department to decide on what further course of action to take. As of this morning, I do not have any further advice for the committee on what course of action that department is going to recommend be taken by the Government of Canada.

**The Chairman:** Any further result in connection with the suspected fraud of a further \$156,000?

**Mr. McWhinney:** It is all included in the same process, sir.

**The Chairman:** In the same process. So that amount has not been determined yet?

**Mr. McWhinney:** That is correct, sir. The entire question of the fraud—I do not know what the right words would be: provable and suspected, and possible follow-up thereon—was referred to the Department of Justice.

**The Chairman:** Have you any indication of a time period that this will be resolved in?

**Mr. McWhinney:** No, sir, I do not. It is outside of my control.

**The Chairman:** Mr. Duclos, anything to add here?

**Mr. G. Duclos:** We have been involved, as Mr. McWhinney's statement notes, with the administrative review concerning the management involvement. That matter is under investigation. A senior colleague of mine, independent of ongoing relationships with the department, has undertaken the review. He has not yet reported. I can give you no further progress in that regard, except that it is actively in process in the moment.

**The Chairman:** Mr. Dye, do you have anything to say?

**Mr. Dye:** Well, we were wondering about the progress. It seems they are progressing. They have not got to the end of it. We, like other citizens of the country, will be interested in the final outcome.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Who is responsible for the structure which allowed this to happen? Is that the Treasury, or External Affairs, or CIDA? We are talking about the second section, are we not?

**Mr. McWhinney:** The project in Haiti.

**Mr. Hovdebo:** Yes.

[Translation]

Duclos a autre chose à ajouter à ce sujet, j'aimerais l'entendre également.

Monsieur McWhinney.

**M. McWhinney:** Monsieur le président, je ne pense vraiment pas pouvoir ajouter beaucoup à la déclaration. Elle vise à informer les honorables députés sur la genèse du projet et sur les activités actuelles. La question de fraude fut signalée comme il se doit dans les comptes publics et, conformément à la Loi sur l'administration financière, fut soumise au sous-ministre de la Justice, à peu près à la même époque, et, si j'ai bien compris, c'est maintenant au ministère visé de décider des mesures à prendre pour ce qui est d'enquêter sur cette affaire de fraude. Pour ce matin, je ne suis pas en mesure de dire au Comité quelle démarche le ministère recommandera que le gouvernement du Canada prenne.

**Le président:** Y a-t-il du nouveau au sujet de la présumée fraude d'une somme additionnelle de 156,000 dollars?

**M. McWhinney:** Monsieur, tout cela est compris dans la même démarche.

**Le président:** Dans la même démarche. Donc, le montant de cette fraude n'a pas encore été déterminé?

**M. McWhinney:** En effet, monsieur. Toute la question de fraude... j'ignore quels seraient les mots appropriés: présumée et prouvable, et des suites possibles à donner... a été renvoyée au ministère de la Justice.

**Le président:** Avez-vous une idée du temps qu'il faudra pour résoudre la question?

**M. McWhinney:** Non, monsieur, je n'en ai aucune. Ce n'est pas de mon ressort.

**Le président:** Monsieur Duclos, avez-vous quelque chose à ajouter?

**M. G. Duclos:** Comme le mentionne M. McWhinney dans sa déclaration, nous avons participé à l'examen de la gestion en ce qui touche le rôle de l'administration. Cette question est maintenant à l'étude. L'examen a été entrepris par un de mes principaux collègues, n'ayant aucun lien permanent avec le ministère. Il n'a pas encore fait rapport. Je ne peux rien vous dire d'autre pour l'instant, sauf que les choses vont bon train.

**Le président:** Monsieur Dye, avez-vous quelque chose à ajouter?

**M. Dye:** Eh bien, nous nous demandions où ils en étaient rendus, ils semblent progresser. Ils n'en sont pas encore au bout. À l'instar des autres citoyens de ce pays, nous sommes intéressés par le résultat final.

**Le président:** Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Qui est responsable de la méthode qui a permis que cela se produise? Est-ce le Conseil du Trésor, les Affaires extérieures ou l'ACDI? Nous discutons de la deuxième section, n'est-ce pas?

**M. McWhinney:** Du projet d'Haïti.

**M. Hovdebo:** Oui.



[Texte]

**Mr. McWhinney:** The project in Haiti was managed under what was then the bilateral program branch of CIDA, in the section dealing with the regional area known as the Americas. So in the sense of the overall responsibility for the project, which is, I think, the purport of your question, the responsibility was within CIDA.

**Mr. Hovdebo:** But the release of the funds to a particular account which allowed it to establish—that would be a structure which was imposed on CIDA by External, or was it by the relationship with the country, or is that a structure you use continually?

**Mr. McWhinney:** The question of the particular account—it was called, I think, technically, a “secondary” bank account; in this case in Port-au-Prince in Haiti—was a decision by the Department of External Affairs, but in full consultation and collaboration with CIDA and in many cases, it could be argued, at the request of CIDA.

**Mr. Hovdebo:** Do you use that procedure often, and does it leave itself open to this kind of . . .

**Mr. McWhinney:** I believe this was at the time the only case, and there is no longer now, at the present time, any case of such a separate bank account.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in fairness to CIDA, I think it is not just CIDA's fault, if you are casting blame. From the information we have, which is still incomplete, we think also the External Affairs post has blame, and also the recipient country is much to blame. So although the testimony reads that CIDA is to blame, I do not think it is solely their problem.

**Mr. Hovdebo:** Yes. From what I have read about it, I understood that some of the blame, if we are going to lay blame, has to fall on External Affairs as well. That is why I was trying to find out whether there is a structure which is continuing and if that structure is going to leave the kind of openings for that kind of fraudulence in the future. I gather you have pretty well taken care of that hole.

• 1225

**The Chairman:** No response? Any further questions concerning the Haiti project or the fraud? Should we get any clarification, and I am asking this generally to the witnesses, about the different responsibilities between CIDA and External Affairs in connection with the administration, or is this what you were alluding to, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Yes, I think there was a breakdown in the controls. There are policies in place to handle these situations; these are a fairly common kind of process, and apparently the controls broke down and the procedures were not followed. The end result was a fraud.

**Mr. Hovdebo:** But the controls are there?

**Mr. Dye:** We believe they are.

**Mr. McWhinney:** The procedures are there.

[Traduction]

**M. McWhinney:** Le projet d'Haïti relevait de ce qui était alors la direction du programme bilatéral de l'ACDI, et de la section traitant de la région que l'on appelle les Amériques. Alors, la responsabilité générale du projet, puisque c'est votre question, revient à l'ACDI.

**M. Hovdebo:** Mais, le déblocage des fonds sur un compte particulier, qui a permis à cela de se produire . . . est-ce une méthode imposée à l'ACDI par les Affaires extérieures, est-ce dû aux rapports avec le pays, ou s'agit-il d'une méthode que vous employez habituellement?

**M. McWhinney:** La question de ce compte particulier . . . je pense qu'on l'appelait un compte de banque «secondaire»; dans ce cas-ci, c'était à Port-au-Prince à Haïti . . . découlait d'une décision du ministère des Affaires extérieures, mais, en pleine consultation et collaboration avec l'ACDI et dans bien des cas, on pourrait prétendre que c'était à la demande de l'ACDI.

**M. Hovdebo:** Utilisez-vous souvent cette procédure et se prête-t-elle à ce genre de . . .

**M. McWhinney:** À l'époque, je pense que c'était le seul cas et, présentement, il n'y a plus de cas semblables où il y a un compte de banque distinct.

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, en toute justice envers l'ACDI, je pense qu'elle n'est pas la seule coupable, si vous devez jeter le blâme. Selon nos informations, qui sont toujours incomplètes, nous pensons que les Affaires extérieures sont également à blâmer ainsi que le pays récipiendaire. Même si, d'après le témoignage, on blâme l'ACDI, je ne pense pas que ce soit uniquement son problème.

**M. Hovdebo:** Oui. D'après ce que j'ai lu, je crois savoir qu'une partie du blâme, si nous devons jeter le blâme sur quelqu'un, revient aussi aux Affaires extérieures. C'est pourquoi j'essayais de savoir s'il y a une méthode permanente et si elle contient ce genre de lacune qui se prêterait à ces pratiques frauduleuses dans l'avenir. Je pense que vous avez très bien comblé cette lacune.

**Le président:** Pas de réponse? Y a-t-il d'autres questions sur le projet d'Haïti ou la fraude? Devrions-nous obtenir d'autres éclaircissements, et je m'adresse aux témoins en général, sur les différentes responsabilités de l'ACDI et des Affaires extérieures relativement à l'administration de ce projet, ou est-ce ce à quoi vous faisiez allusion, Monsieur Dye?

**M. Dye:** Oui, je pense qu'il y a eu une rupture dans les contrôles. Il y a en place des politiques visant de telles situations; il s'agit d'un genre de procédure très commune et apparemment il y a eu une rupture dans les contrôles et les procédures n'ont pas été suivies. Le résultat final, ce fut une fraude.

**M. Hovdebo:** Mais les contrôles existent.

**M. Dye:** Nous le croyons.

**M. McWhinney:** Les procédures existent.

[Text]

**Mr. Dye:** The procedures are there.

**The Chairman:** Is that project finished now?

**Mr. Kelly:** What is the difference? That is an interesting point, the difference between controls and procedures. I know of procedures that are very sloppy, that offer you no capacity to control. Do you agree?

**Mr. McWhinney:** I am sorry; I did not hear the first part.

**Mr. Kelly:** The Auditor General used the word control, and the gentleman to your right used the word procedure, and I thought that was an interesting juxtaposition of phrases, that they are not synonymous, although some people may assume they are.

**Mr. Dye:** There is a control process in place to reconcile the bank. That process, the procedure of reconciling the bank, was not done. So they may in some places be synonymous; in that particular case the control factor was there, the feature was there and the procedure was not followed. The bank was not reconciled.

**The Chairman:** It is like the brakes in the car, Mr. Kelly. If you do not put the brake on the car will not stop.

**Mr. Hovdebo:** That leads me to another question to take up, Mr. Chairman, and that is why did we go past 75% of the expenditures on this particular project before the controls were implemented, which appears to be what happened? A good portion of the funds had gone through the system before the brakes were put on.

**Mr. McWhinney:** I think there is no doubt the basic problem was that the application of the controls, which are established under the policies and the procedures, broke down at various points and at various times.

**Mr. Kelly:** Why? Was that a result of the administrative set-up that was developed for that particular site, or could you trace it to personnel?

**Mr. McWhinney:** That is part of the question of why we are having the internal administrative review, to be very frank, because that is exactly the management question we asked internally. I think what the Auditor General has indicated is that, if I can use this phraseology subject to correction, the basic policies and procedures which *inter alia* would provide for appropriate control for the expenditures for such types of activities in those circumstances, were in place and they broke down.

**Mr. Hovdebo:** Did they break down at 25%.

**Mr. McWhinney:** I have not got an analysis of that. Suffice it to say, if I may be permitted to give a personal opinion, they broke down in a sufficient number of areas; the percentages I did not bother to estimate, sir, to be frank.

**Mrs. Cossitt:** Are you confident that procedure will not break down again for future projects?

[Translation]

**M. Dye:** Les procédures existent.

**Le président:** Ce projet est-il maintenant terminé?

**M. Kelly:** Quelle est la différence? Voilà qui est intéressant, quelle est la différence entre les contrôles et les procédures. Je connais des procédures très lâches, qui ne vous offrent aucun moyen de contrôle. Êtes-vous d'accord?

**M. McWhinney:** Je m'excuse, j'ai manqué la première partie.

**M. Kelly:** Le vérificateur général a parlé de contrôle et le monsieur à votre droite a parlé de procédure, et j'ai pensé que c'était une juxtaposition de phrases intéressantes, qui ne sont pas synonymes, quoique certaines personnes peuvent assumer qu'elles le sont.

**M. Dye:** Il y a en place un processus de contrôle pour la conciliation bancaire, mais elle n'a pas été faite. Il est possible que ce soit synonyme dans certains endroits; dans ce cas-là l'élément contrôle existait, la caractéristique est là et la procédure n'a pas été suivie. Il n'y a pas eu de conciliation bancaire.

**Le président:** C'est comme les freins d'une voiture, monsieur Kelly, si vous n'appuyez pas la voiture ne s'arrêtera pas.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, cela m'amène à poser une autre question. Comment se fait-il que sur ce projet ce n'est qu'après avoir effectué plus de 75 p. 100 des dépenses qu'on a appliqué des contrôles? C'est ce qui semble s'être produit. Une bonne partie des fonds avait été déboursée avant qu'on applique les freins.

**M. McWhinney:** Je pense qu'il va sans dire que le problème fondamental, c'est la non application des contrôles établis d'après les politiques et les procédures à divers endroits et à divers moments.

**M. Kelly:** Pourquoi? Est-ce le résultat du genre d'administration mis en place pour ce projet en particulier ou est-ce à cause du personnel?

**M. McWhinney:** Pour être franc, c'est en partie à cause de cela que nous avons un examen administratif et interne, car c'est exactement la question que nous nous posons. Je pense que ce que le vérificateur général a dit, c'est, si je puis utiliser les mêmes mots sous réserve de correction, que les politiques et procédures fondamentales qui auraient, entre autres, fourni un contrôle adéquat des dépenses pour de telles activités dans ces circonstances, étaient en place, mais n'ont pas fonctionné.

**M. Hovdebo:** Est-ce qu'elles n'ont pas fonctionné à 25 p. 100.

**M. McWhinney:** Je n'ai pas d'analyse de cela. Si vous me permettez d'émettre une opinion personnelle, qu'il suffise de dire qu'elles n'ont pas fonctionné dans un nombre suffisant de domaines; pour être honnête, monsieur, je n'ai pas pris la peine de calculer les pourcentages.

**Mme Cossitt:** Êtes-vous certain que cela ne se reproduira pas à nouveau à l'avenir pour d'autres projets?



[Texte]

**Mr. McWhinney:** I am confident, with the exception of human nature, Madam. To answer your question as fairly as I can, I would have thought if we were sitting here reviewing together some of the policies and procedures four years ago, we would have been quite convinced—I am being presumptuous now, all of us—that the policies and procedures were in place and therefore that should have prevented such a thing from happening. Therefore, I cannot honestly answer your question, to say that those same procedures and policies, which are generally considered to be accurate, which with External Affairs we have now tightened even further, are going to totally ever prevent something happening in the future. Obviously, I am not able; I do not think anyone in my position is able to give you that absolutely categorical assurance, but it is not for lack of wishing to so do.

**Mr. Hovdebo:** When will the full extent of the fraud appear in the public accounts?

• 1230

**Mr. McWhinney:** Sir, I think, that would depend on the decision of the Department of Justice, which is currently seeking the advice of the RCMP, as to what further course of action should be taken by the Government of Canada. So I cannot answer it any more than in that general statement.

**The Chairman:** Mr. Duclos, a comment, from the Comptroller General's point of view, about why it took from 1975, when the need for improved control was identified, until 1981, when CIDA restructured the project and introduced major changes.

**Mr. G. Duclos:** I sorry, I am not completely understanding your ...

**The Chairman:** Well, the Auditor General ...

**Mr. G. Duclos:** Why did it take so long?

**The Chairman:** Yes. The Auditor General indicates that the need for improved control was identified in 1975, but CIDA did not do anything about it until 1981. Was the Comptroller General involved at that point?

**Mr. G. Duclos:** The Comptroller General's office did not exist at that point.

**The Chairman:** Well, of course. That is right. Well, I will ask Mr. McWhinney the question: Why did it take six years?

**Mr. McWhinney:** Well, I will pantly answer by saying, I did not exist at that point either. But I will ask Mr. Bezanson to try and clarify it for you, because I think there were some attempts made to do some management changes, but not obviously the complete kind of management changes which subsequently the then new management team, which Mr. Bezanson headed, felt should be undertaken.

**The Chairman:** Mr. Bezanson.

[Traduction]

**M. McWinney:** Madame, sauf pour ce qui est de la nature humaine, je suis confiant. Pour répondre à votre question du mieux que je peux, si, il y a quatre ans, nous avons été là à examiner ensemble certaines des politiques et procédures, nous aurions été assez convaincus ... je suis présomptueux maintenant ... nous aurions tous été convaincus que les politiques et les procédures étaient en place et auraient donc dû éviter que ce genre de chose se produise. Donc, je ne peux pas honnêtement répondre à votre question en disant que ces mêmes procédures et politiques, qui sont généralement considérées comme précises, que les Affaires extérieures ont maintenant resserrées davantage, vont à jamais empêcher la même chose de se reproduire à l'avenir. Il est évident que je ne suis pas en mesure de vous donner ce genre d'assurance absolue et catégorique, et personne dans ma position ne peut le faire d'après moi, mais ce n'est pas par manque de volonté.

**M. Hovdebo:** À quel moment toute l'ampleur de la fraude apparaîtra-t-elle dans les comptes publics?

**M. McWhinney:** Monsieur, je pense que cela dépendra de la décision du ministère de la Justice, lequel cherche présentement à obtenir l'avis de la GRC quant à savoir quelle autre mesure le gouvernement du Canada devrait prendre. Alors je ne peux pas vous répondre autrement que par cette déclaration générale.

**Le président:** Monsieur Duclos, pourriez-vous commenter du point de vue du contrôleur général, pourquoi il a fallu de 1975, moment où l'on a identifié la nécessité d'améliorer les moyens de contrôle, à 1981 pour que l'ACDI restructure le projet et introduise des changements importants.

**M. G. Duclos:** Je regrette, je n'ai pas tout à fait saisi votre ...

**Le président:** Eh bien, le vérificateur général ...

**M. G. Duclos:** Pourquoi il a fallu si longtemps?

**Le président:** Oui. Le vérificateur général nous dit que c'est en 1975 que l'on a identifié le besoin d'améliorer les contrôles, mais il a fallu attendre jusqu'en 1981 pour que l'ACDI fasse quoi que ce soit. Est-ce que le contrôleur général était impliqué à ce moment-là?

**M. G. Duclos:** À ce moment-là, le bureau du contrôleur général n'existait pas.

**Le président:** Bien sûr, en effet. Alors je vais poser la question à M. McWhinney: pourquoi a-t-il fallu attendre six ans?

**M. McWhinney:** Eh bien, je vais vous répondre en partie en vous disant qu'à ce moment-là je n'existais non plus. Mais je demanderai à M. Bezanson d'essayer de vous donner des éclaircissements, car je pense qu'il y a eu des tentatives pour apporter certains changements sur le plan de la gestion, mais évidemment pas le genre de changement complet que, par la suite la nouvelle équipe de gestion d'alors, dirigée par M. Bezanson, estima devoir être apporté.

**Le président:** Monsieur Bezanson.

[Text]

**Mr. Keith Bezanson (Vice-President, American Branch, Canadian International Development Agency):** Thank you, Mr. Chairman. I should also like to begin, as the previous two speakers began, by saying, I did not exist six years ago. The observation by the Auditor General is accurate and the agency has agreed with it, I think, with the following qualification, as his officials know. While we acknowledge that the measures sufficient to bring about the required control in what was a very large complex, difficult undertaking . . . It was one which, if I may be permitted, Mr. Chairman, was, in retrospect, too ambitious. One of the problems inherent in it was that too much had been bitten off and it could not, with the state of the art as it was, be managed effectively. So we had a structural problem inherent in the operation itself.

The qualification, however, sir, is that there were attempts of corrective actions. They were not sufficiently comprehensive and we acknowledge that. There were attempts at tightening financial control and inventory control. Plans of operations were introduced—indeed, these were so extensive that they almost became unmanageable themselves in 1979, covering every area of the project. You could fill half a room with the paper that comprised those detailed plans of operations which then were to translate into the budget components, which themselves were designed to be the manageable aspects of the project.

I guess the basic issue, sir, is that, while these changes were introduced, they did not address what was the underlying structural problem, and that was a shared responsibility for the execution of the project between the recipient and the donor. The power sharing was designed on a 50-50 basis, if I may put it that way. That led to a structural relationship which was, in the final analysis, unworkable.

It was in 1981, in realization of that, that we moved to tighten the controls in a much more extensive manner, where the control over all financial and inventory aspects would be exclusively in the hands of the executing agency for the Government of Canada, that is, CIDA. When it was clear that that was not going to be workable, because of certain difficulties on the recipient's side, we then took the further step and we unilaterally stopped the project.

**Mr. Kelly:** What were the difficulties on the recipient's side?

**Mr. Bezanson:** Well, I think one is fairly evident in the fact that we have a fraud. One of them was corruption, that there was a lack of goodwill in working within a joint management structure. This extended to all aspects of the attempt to manage the project. I do not think I need to say any more on that.

• 1235

**The Chairman:** I would like to thank the witnesses for being with us. I think at this moment that we may have covered all the ground we want to, Mr. McWhinney, with your crew. We probably will not need you to return on Tuesday. We had

[Translation]

**M. Keith Bezanson (vice-président, Direction générale des Amériques, Agence canadienne de développement international):** Merci, monsieur le président. À l'instar des deux orateurs précédents je commencerai en disant que moi non plus je n'existais pas il y a six ans. Les observations du vérificateur général sont exactes, et l'agence l'a reconnu, je pense, en apportant les précisions suivantes, comme ses fonctionnaires le savent. Quoique nous reconnaissons que les mesures suffisantes pour avoir le contrôle nécessaire dans ce qui était une entreprise vaste, complexe et difficile . . . en rétrospective, monsieur le président, je pense qu'elle était trop ambitieuse, si vous me permettez. L'un des problèmes inhérents, c'est que l'ensemble était trop disparate et qu'il était impossible de le gérer efficacement avec les outils dont nous disposions à l'époque. Il y avait donc un problème structurel inhérent au projet comme tel.

Les réserves, toutefois, c'est qu'on a tenté d'apporter des mesures correctives. Elles manquaient d'ampleur et nous le reconnaissons. Ce furent des tentatives pour resserrer le contrôle financier et le contrôle des inventaires. En 1979 on introduisit des plans d'opérations touchant chaque aspect du projet, mais ils étaient tellement vastes qu'ils devinrent presque impossibles à gérer. On aurait pu remplir la moitié d'une pièce avec les documents de ces plans d'exploitations détaillés qui se traduisirent ensuite dans les éléments budgétaires, qui étaient conçus pour être des aspects plus faciles à gérer du projet.

La question fondamentale, monsieur, c'est qu'au moment où ces changements furent introduits, ils ne visaient pas ce qui était le problème structurel sous-jacent, c'est-à-dire la responsabilité partagée entre le pays récipiendaire et le pays donateur pour l'exécution du projet. Le partage du pouvoir était conçu sur une base 50-50, si je puis dire. Ce qui a conduit à des rapports structurels qui, en dernière analyse, ne fonctionnaient pas.

En 1981, comprenant cela, nous avons entrepris de resserrer les contrôles de façon beaucoup plus poussée, pour que le contrôle de tous les éléments financiers et d'inventaire relèvent exclusivement de l'agence du gouvernement canadien, c'est-à-dire de l'ACDI. Lorsqu'il est devenu clair que cela ne fonctionnerait pas à cause de certaines difficultés du côté du pays récipiendaire, nous avons pris l'initiative de mettre unilatéralement fin au projet.

**M. Kelly:** Quelles étaient les difficultés du côté du récipiendaire?

**M. Bezanson:** Eh bien, il y en a une qui est assez évidente, c'est que nous avons une fraude. Il y a aussi la corruption, il y avait un manque de bonne volonté à oeuvrer à l'intérieur d'une structure de gestion mixte. Cela s'étendait à tous les aspects de la tentative de gestion du projet. Je ne pense pas avoir besoin d'en dire davantage.

**Le président:** Je remercie les témoins d'avoir comparu et, monsieur McWhinney, je pense que nous avons couvert tout le terrain que nous voulions avec notre équipe. Nous n'aurons probablement pas besoin de vous rappeler que mardi nous



[*Texte*]

slated two meetings for you, but I think we have covered all the ground today.

I will remind members of the committee that we will be meeting at 11 a.m. on Tuesday, in this room, to continue the examination with External Affairs on foreign operations. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[*Traduction*]

avons prévu deux séances avec vous, mais je pense que nous avons couvert tout le terrain que nous voulions.

Je rappelle aux membres du Comité que nous nous réunirons dans cette pièce mardi à 11 heures pour poursuivre l'étude des opérations étrangères du ministère des Affaires extérieures. La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

## WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, MAY 26, 1983

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. M. McLaughlin, Principal, Audit Operations Branch.

*From the Canadian International Development Agency:*

Mr. W.M. McWhinney, Acting President;  
Mr. Keith Bezanson, Vice-President, Americas Branch;

Mr. Robert Legros, Assistant Comptroller, Accounting  
Policy, Systems and Operations, Comptroller's Branch.

*From the Office of the Comptroller General of Canada:*

Mr. G.G. Duclos, Chief Liaison Officer.

*From the Office of the Secretary of the Treasury Board:*

Mr. S. O'Connor, Group Chief, External Affairs and  
Defence, Program Branch.

LE JEUDI 26 MAI 1983

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. M. McLaughlin, Directeur principal, Direction des  
opérations de vérification.

*De l'Agence canadienne de développement international:*

M. W.M. McWhinney, Président intérimaire;  
M. Keith Bezanson, Vice-président, Direction générale des  
Amériques;

M. Robert Legros, Contrôleur adjoint, Politiques, systèmes  
et opérations comptables, Direction générale du Contrô-  
leur.

*Du bureau du Contrôleur général du Canada:*

M. G.G. Duclos, Agent de liaison en chef.

*Du Cabinet du Secrétaire du Conseil du Trésor:*

M. S. O'Connor, Chef de groupe, Affaires extérieures et  
Défense, Direction des programmes.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 83

Tuesday, May 31, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 83

Le mardi 31 mai 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—Chapter 14—Department of External Affairs—Foreign Operations

### INCLUDING:

Nineteenth and Twentieth Reports to the House

### CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982—Chapitre 14—Ministère des Affaires extérieures—Activités à l'étranger

### Y COMPRIS:

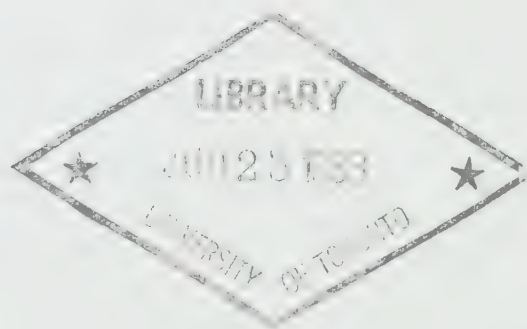
Dix-neuvième et Vingtième rapports à la Chambre

### WITNESSES:

(See back cover)

### TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the

Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt  
John Evans  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Norman Kelly  
Peter Lang  
Paul-André Massé  
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Bill Clarke

*Vice-président:* Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
Gus Mitges  
John M. Reid  
John Thomson  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## REPORTS TO THE HOUSE

Monday, May 30, 1983

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

## NINETEENTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 2 on the Accountability of Crown-owned Corporations.

2. The co-operation of the Honourable Herb Gray, President of the Treasury Board, and the other witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. In this Report your Committee wishes to direct its comments to all corporations that are controlled by the Government and will therefore use the phrase "government-controlled corporation" to refer to corporations which are either wholly-owned by the Government or controlled by the Government through partial ownership. In adopting this usage, your Committee notes that the Auditor General used the phrase "Crown-owned corporation" to indicate that the scope of his review of Crown corporations was limited to wholly-owned corporations.

Previous Reports

4. Your Committee's Report on Polysar, dated July 7, 1977, was the first of five major reports to the House on the subject of the accountability of government-controlled corporations. The recommendations made in these reports remain valid and address many of the issues raised by the Auditor General's accountability framework for Crown corporations. The recommendations of your Committee's past reports form the basis for this report and, accordingly, the following paragraphs summarize these recommendations.

5. The Polysar Report dealt with the topics of directing, reporting and audit that the Auditor General identified in his general accountability framework. In that report, your Committee recommended that:

- the Government monitor compliance with its policy guidelines on corporations' commercial practices, penalize non-compliance, and report to Parliament;
- the Government issue guidelines on the operations and objectives of foreign subsidiaries to ensure parliamentary scrutiny;
- Ministers be represented on boards of directors and audit committees;

## RAPPORTS À LA CHAMBRE

Le lundi 30 mai 1983

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

## DIX-NEUVIÈME RAPPORT

1. Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a procédé à l'examen du rapport adressé par le Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, du chapitre 2 de ce rapport, intitulé «L'obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne».

2. Le Comité remercie de leur collaboration le Président du Conseil du trésor, l'honorable Herb Gray, ainsi que les autres témoins.

3. Les observations contenues dans le présent rapport s'appliquent à toutes les «sociétés contrôlées par le gouvernement»; cette expression désigne donc à la fois les sociétés qui appartiennent en propriété exclusive au gouvernement et celles où ce dernier détient une participation majoritaire. Ayant adopté cette formule, votre Comité tient à signaler que le Vérificateur général avait employé pour sa part l'expression «sociétés propriété de la Couronne» pour montrer que son étude se limitait aux sociétés appartenant exclusivement au gouvernement.

Rapports antérieurs

4. Le rapport de votre Comité sur la société Polysar, daté du 7 juillet 1977, était le premier de cinq grands rapports à la Chambre sur l'obligation de rendre compte des sociétés contrôlées par le gouvernement. Les recommandations contenues dans ces rapports restent d'actualité et englobent nombre des questions définies dans le cadre général de l'obligation de rendre compte appliqué par le Vérificateur général aux sociétés de la Couronne. Les recommandations contenues dans les rapports antérieurs de votre Comité sont résumées dans les paragraphes qui suivent; elles forment la base du présent rapport.

5. Le rapport sur la société Polysar portait sur les motions de direction, de présentation de rapports et de vérification qui figurent dans le cadre de l'obligation de rendre compte établi par le Vérificateur général. Dans ce rapport, votre Comité faisait les recommandations suivantes:

- que le gouvernement prennent les mesures nécessaires pour garantir le respect de sa politique relative aux pratiques commerciales des sociétés, impose certaines sanctions pour le non-respect de ces directives et en fasse rapport au Parlement;
- que le gouvernement publie des directives sur les activités et les objectifs des filiales étrangères pour que le Parlement soit en mesure d'examiner leur fonctionnement;
- que le ministre responsable soit représenté au conseil d'administration et au comité de vérification de chaque société;

- audit committees meet standards regarding their establishment, composition, meetings, and attendance of the Auditor General;
- standards of conduct of business practices be established and complied with;
- auditors adopt consistent standards of reporting to Ministers and Parliament;
- auditors furnish the Auditor General with reports, financial statements, and other information he needs, and consult regularly with him;
- the Auditor General have access to corporation records and the right to conduct investigations; and
- the Auditor General develop a manual for auditors' reporting.

6. The Atomic Energy of Canada Limited (AECL) Report, dated February 27, 1978, addressed the Auditor General's accountability themes of authorization, mandate, and directing. Your Committee recommended that:

- there be mandatory parliamentary review of Crown corporations' objectives when corporations significantly change their activities;
- the Government ensure the following: enunciation of boards of directors' responsibilities and duties; qualifications of senior management; approval of contracts with significant financial risk; a code of business ethics; and central agency monitoring of financial practices; and
- boards of directors ensure the following: better definition of senior management job requirements; limits on delegation of authority to officers; quality standards on information from management; duties of financial officers in contracts or payment processes clearly defined; decisions clearly recorded in minutes; and codes of business ethics better defined than the Government's 1976 guidelines.

7. The Crown Corporations Report, dated April 12, 1978, dealt with all the issues raised by the Auditor General's accountability framework, viz. authorization, mandate, financing, directing, controlling, reporting, and audit. In that report, your Committee recommended that:

- the Financial Administration Act be amended as follows: an appropriate definition of "government-controlled corporation"; scheduling of all government-controlled corporations based on criteria of degree of dependence on

- que les comités de vérification répondent à certaines normes en ce qui a trait à leur création, à leur composition, à la tenue de leurs réunions et à la présence du Vérificateur général à ces dernières;
- que soient appliquées des normes relatives aux pratiques commerciales;
- que les vérificateurs adoptent des normes uniformes pour la rédaction de leurs rapports aux ministres responsables et au Parlement;
- que les vérificateurs fournissent au Vérificateur général les rapports, les états financiers et tous les autres renseignements dont il a besoin, et qu'ils le consultent régulièrement;
- que le Vérificateur général ait accès aux livres des sociétés et qu'il ait le droit de faire enquête; et
- que le Vérificateur général rédige un guide sur la présentation des rapports des vérificateurs.

6. Le rapport sur l'Énergie atomique du Canada Limitée (EACL), daté du 27 février 1978, portait sur des thèmes définis par le Vérificateur général pour l'examen de l'obligation de rendre compte: l'autorisation, le mandat et la direction des sociétés de la Couronne. Votre Comité y faisait les recommandations suivantes:

- que soit imposé un examen des objectifs des sociétés de la Couronne par le Parlement lorsque celles-ci comptent modifier substantiellement la nature de leurs activités;
- que le gouvernement veille à ce que les responsabilités et les devoirs des conseils d'administration soient clairement définis, à ce que le personnel de la haute direction ait les qualités requises pour s'acquitter des tâches qui lui sont assignées, à ce que les contrats qui comportent d'importants risques financiers soient dûment approuvés, à ce qu'un code d'éthique soit adopté et à ce qu'un organisme central soit chargé de surveiller les pratiques financières des sociétés de la Couronne; et
- que le conseil d'administration des sociétés de la Couronne donne une meilleure description des qualités que doit posséder le personnel de haute direction, fixe les limites des pouvoirs délégués aux agents administratifs, établisse des normes sur la qualité des renseignements que la direction doit lui soumettre, définisse clairement les fonctions des agents financiers s'occupant de contrats ou de paiements, fasse dûment inscrire ses décisions au procès-verbal de ses réunions et définisse le code d'éthique plus clairement que ne le faisaient les lignes directrices publiées par le gouvernement en 1976.

7. Le rapport sur les sociétés de la Couronne, daté du 12 avril 1978, portait sur toutes les questions qu'englobe le cadre de l'obligation de rendre compte établi par le Vérificateur général, c'est-à-dire l'autorisation, le mandat, le financement, la direction, le contrôle, les rapports et la vérification de ces sociétés. Votre Comité faisait dans ce rapport les recommandations suivantes:

- que la Loi sur l'administration financière soit modifiée de façon à inclure les éléments suivants: définition appropriée des sociétés contrôlées par le gouvernement; liste, en annexe, de toutes ces sociétés classées en fonction de la



public funds, the nature of the operations and the degree of public ownership; annual review of this scheduling; orderly, public addition to or deletion from schedules; provision to Parliament of a current listing and other pertinent information for all government-controlled corporations; and

—the following provisions govern corporations dependent on government financial support or providing services not likely to be undertaken by the private sector: approval of loans and equity investments only when these can be repaid out of earned income; adequate, integrated information on spending plans be provided to Parliament and Government; improved Public Accounts reporting based on Generally Accepted Accounting Principles; auditors' mandates, where appropriate, to include auditing of economy, efficiency and effectiveness; Comptroller General to set guidelines for acceptable standards of financial management; and immediate Treasury Board action to remedy existing deficiencies.

8. The Fourth Report of your Committee, dated February 20, 1981, was concerned with the issue of comprehensive audit of Crown corporations and recommended that:

—the Government, in legislation, authorize comprehensive audit by the Auditor General in wholly-owned corporations; and

—the comprehensive audit be based on a preliminary survey and concurred in by the board of directors.

9. The Fifteenth Report, the most recent of your Committee's reports on the accountability of Crown corporations, dated May 26, 1982, dealt with the Auditor General's issues of authorization, mandate, financing, and reporting. This report recommended Crown corporation legislation to enable the following: setting objectives for government-controlled corporations; improving Government's and Parliament's monitoring and controlling of corporations' use of public funds; and establishing a new ministry to oversee and report to Parliament on all Crown corporations.

10. As is amply demonstrated by the reports outlined above, your Committee has repeatedly recommended that the Government improve the accountability to Parliament of the corporations it controls. These recommendations have not been implemented. Where your Committee has recommended immediate action by a Government central agency (e.g. Treasury Board, in the 1978 Crown Corporations Report), the response has been: "awaiting Crown corporation legislation." To date, no such legislation has been passed. Your Committee

mesure dans laquelle elles dépendent des fonds publics, de la nature de leurs activités et du degré de participation du gouvernement, dispositions relatives à la révision annuelle de ces annexes, ainsi qu'à l'inscription ou à la suppression méthodiques et publiques du nom de certaines sociétés, dispositions relatives à la rédaction, à l'intention du Parlement, d'une liste à jour de toutes les sociétés contrôlées par le gouvernement, avec tous les renseignements supplémentaires nécessaires; et

—que les dispositions suivantes soient appliquées aux sociétés qui dépendent financièrement du gouvernement ou qui assurent des services dont le secteur privé est peu susceptible de s'occuper: approbation des prêts ou des placements uniquement lorsqu'on peut prévoir leur remboursement à partir des revenus gagnés; communication au Parlement et au gouvernement de tous les renseignements relatifs aux projets de dépenses; amélioration des Comptes publics en fonction des principes comptables généralement acceptés; au besoin, inclusion dans le mandat des vérificateurs, de la vérification du caractère économique, efficace et efficient du fonctionnement des sociétés; établissement, par le Contrôleur général, de directives relatives aux normes acceptables en matière de gestion financière; adoption immédiate, par le Conseil du trésor, de mesures destinées à remédier aux insuffisances actuelles.

8. Dans son quatrième rapport, daté du 20 février 1981, votre Comité se penchait sur la vérification intégrée des sociétés de la Couronne et faisait les recommandations suivantes:

—que le gouvernement, par voie législative, autorise le Vérificateur général à mettre en oeuvre un programme de vérification intégrée des sociétés de la Couronne en propriété exclusive; et

—que cette vérification intégrée repose sur les conclusions d'une étude préliminaire et soit acceptée par le conseil d'administration de chaque société.

9. Dans son quinzième rapport, daté du 26 mai 1982, le dernier dans lequel il étudiait l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne, votre Comité s'est penché sur l'autorisation, le mandat, le financement et les rapports de ces sociétés, questions déjà soulevées par le Vérificateur général. Il recommandait dans ce rapport la présentation d'un projet de loi sur les sociétés de la Couronne, afin d'établir les objectifs des sociétés dont le gouvernement a le contrôle, d'améliorer les méthodes de surveillance et de contrôle, par le gouvernement et le Parlement, de l'utilisation des fonds publics par ces sociétés, et de créer un nouveau ministère chargé de superviser toutes les sociétés de la Couronne et de faire rapport de leurs activités au Parlement.

10. Comme le montrent bien les rapports dont nous venons de résumer les recommandations, votre Comité a demandé, à maintes reprises au gouvernement de régir avec plus de rigueur l'obligation, pour les sociétés qu'il contrôle, de rendre des comptes au Parlement. Ces recommandations n'ont jamais été mises en oeuvre. Lorsque votre Comité a proposé qu'un organisme central du gouvernement prenne immédiatement des mesures en ce sens, par exemple quand il a recommandé, dans son rapport de 1978 sur les sociétés de la Couronne, que

must therefore conclude that the Government's accountability regime for the corporations it controls remains seriously deficient.

### Recommendations

11. (a) Your Committee recommends that the Government create a Ministry for Government-Controlled Corporations, which would eliminate the need for the Crown Corporations Division of Treasury Board Secretariat.

(b) Your Committee further recommends that this Ministry take the following action:

- (i) recognize government-controlled corporations as instruments of public policy, with statements of objectives in legislation, communicate government priorities and directives clearly to them, and table these priorities and directives in Parliament on a timely basis;
- (ii) table in Parliament any statutory instrument which creates or approves acquisition or disposal of any government-controlled corporation and subject it to debate;
- (iii) classify all government-controlled corporations according to clear criteria, schedule them in the Financial Administration Act, and regularly review these classifications;
- (iv) monitor and control the appointment, dismissal, compensation, duties and responsibilities of government-controlled corporations' directors and senior officers (including conflict of interest rules and corporate by-laws);
- (v) control government-controlled corporations' spending, commitment, and borrowing where public funding is involved, and set standards for the approval of capital and operating budgets, corporate plans, external borrowing, guarantees, and compensation for activities on behalf of the Government;
- (vi) require government-controlled corporations that receive public funding to submit an annual report to relate specific payments of public monies to results achieved. This report should be added to the corporation's audited financial statements and be published in the Public Accounts;
- (vii) ensure that reports, returns and other documents required to be tabled in Parliament by statute or regulation are tabled on time;

le Conseil du trésor assume cette responsabilité, on lui a répondu qu'il fallait attendre l'adoption d'une loi sur les sociétés de la Couronne. Or, aucune loi de ce genre n'a été promulguée jusqu'ici. Votre Comité doit donc en conclure que le régime appliqué par le gouvernement à l'obligation de rendre compte des sociétés qu'il contrôle présente toujours de graves insuffisances.

### Recommendations

11. a) Votre Comité recommande que le gouvernement crée un ministère chargé des sociétés contrôlées par le gouvernement, ce qui enlèverait sa raison d'être à la Division des sociétés de la Couronne du Secrétariat du Conseil du trésor.

b) Votre Comité recommande en outre que ce ministère:

- (i) reconnaisse que les sociétés contrôlées par le gouvernement sont des instruments de la politique gouvernementale et que leurs objectifs doivent être établis par la loi, leur communique clairement les priorités et les directives du gouvernement, et soumette en temps opportun ces priorités et ces directives au Parlement;
- (ii) soumette au Parlement tout texte réglementaire destiné à créer une société contrôlée par le gouvernement ou à en approuver l'acquisition, la vente ou le démantèlement;
- (iii) classifie toutes sociétés contrôlées par le gouvernement en fonction de critères clairement établis, les énumère en annexe à la Loi sur l'administration financière et révisé régulièrement cette classification;
- (iv) supervise la nomination, le renvoi, la rémunération, les fonctions et les responsabilités des administrateurs et de la haute direction des sociétés contrôlées par le gouvernement, et surveille l'application des règles relatives aux conflits d'intérêts et du règlement intérieur des sociétés;
- (v) surveille les dépenses, les engagements et les emprunts des sociétés contrôlées par le gouvernement, lorsque celles-ci bénéficient des fonds publics, et établit des normes pour l'approbation des budgets des immobilisations et d'exploitation, des plans généraux, des emprunts extérieurs et des garanties de ces sociétés, ainsi que de la rémunération pour les travaux effectués au nom du gouvernement;
- (vi) oblige les sociétés contrôlées par le gouvernement recevant des fonds publics à soumettre un rapport annuel afin d'y faire état des résultats obtenus grâce à ces fonds; ce rapport devrait être ajouté aux états financiers vérifiés de la société et publié dans les Comptes publics;
- (vii) veille à ce que les rapports, les déclarations et les autres documents qui doivent être soumis au Parlement, en vertu d'une loi ou d'un règlement, y soient déposés dans les délais prescrits;



(viii) provide Parliament annually with a summary of the corporate plan of each government-controlled corporation; and

(ix) implement a program of comprehensive auditing in all government-controlled corporations.

12. Your committee requests that the Government respond to the foregoing recommendations in accordance with Standing Order 69 (13).

13. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 67, 68, 82 and 83 of the First Session of the Thirty-second Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

*Le président,*

BILL CLARKE,

*Chairman.*

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

## TWENTIETH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations insofar as the Canada Post Corporation (CPC) is concerned. Further, your Committee reviewed the responses of the CPC to the Committee's Sixteenth Report, dated June 23, 1982.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. Your Committee heard testimony regarding the Corporation's response to an improved accountability framework. Your Committee was pleased to note that the Canada Post Corporation Act has addressed many of the concerns raised by the Auditor General in his 1982 and earlier reports and by this Committee with respect to the accountability of government-controlled corporations to Parliament. Officials of the Corporation responded favourably to each of the areas of concern: mandate, authorization, reporting, financing, directing, controlling, and auditing of Crown corporations. In particular, your Committee was most interested in those reporting provisions in the Act that permit Parliament and the Canadian public to be informed, on a formal and regular basis, of major changes in the Corporation's policies, regulations and operations. Your Committee would like to see similar provisions in new legislation for government-controlled corporations.

4. The President of the CPC presented a report to your Committee on the performance of the Corporation in 1982 with respect to its objectives for the quality of service, labour

(viii) fournisse chaque année au Parlement un résumé du plan d'activité général de chaque société contrôlée par le gouvernement; et

(ix) mette en oeuvre un programme de vérification intégrée de toutes les sociétés contrôlées par le gouvernement.

12. Votre Comité demande au gouvernement de répondre aux recommandations formulées dans le présent rapport, conformément au paragraphe 69(13) du Règlement.

13. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules nos 67, 68, 82 et 83 de la première session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

## VINGTIÈME RAPPORT

1. Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a procédé à l'examen du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, du chapitre 2 de ce rapport, intitulé «L'obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne», en ce qui concerne la Société canadienne des postes (SCP). Votre Comité a de plus étudié les réponses de la SCP à son seizième rapport, daté du 23 juin 1982.

2. Le Comité remercie de leur collaboration les témoins qui ont comparu devant lui.

3. Votre Comité a entendu des témoignages au sujet de la réponse de la Société à la recommandation relative au nouveau cadre de l'obligation de rendre compte. Il a été heureux de constater que la Loi sur la société canadienne des postes tient compte de bon nombre des questions qu'il avait lui-même soulevées, et que le Vérificateur général avait étudiées dans son rapport pour 1982 et dans des rapports antérieurs, en ce qui concerne l'obligation pour les sociétés contrôlées par le gouvernement, de rendre des comptes au Parlement. Les représentants de la Société ont réagi favorablement pour chacun des éléments précisés: mandat, autorisation, rapports, financement, direction, contrôle et vérification des sociétés de la Couronne. En particulier, votre Comité a remarqué avec beaucoup d'intérêt les dispositions de la Loi qui permettent au Parlement et au public canadien d'être informés, dans les formes et régulièrement, des principales modifications apportées aux politiques, règlement et activités de la Société. Votre Comité aimerait que des dispositions analogues soient intégrées aux nouvelles lois visant les autres sociétés contrôlées par le gouvernement.

4. Le président de la SCP a soumis à votre Comité un rapport sur les efforts déployés en 1982 par la Société pour atteindre ses objectifs en matière de qualité du service, de

relations, and financial self-sufficiency. Your Committee is satisfied that progress is being made by the Corporation in each of these areas, although much has yet to be done before its corporate objectives are met. Members were particularly interested in the Corporation's actions to reduce its deficit and move towards its goal of financial self-sufficiency. Your Committee will continue to monitor the Corporation's progress in these areas.

5. Your Committee is concerned that the Corporation has not tabled its annual report for the fiscal year ended March 31, 1982 thus contravening its new legislation. Furthermore, the CPC is certain to miss its next legislative deadline of June 30, 1983. As well, the Corporation's capital budgets for fiscal years 1982-83 and 1983-84 have not yet been tabled. Because these unusual delays are caused by a number of key financial questions that have yet to be resolved between the Government and the Corporation, your Committee strongly urges that a much higher priority be placed on the resolution of these issues. Until this is done, neither Parliament nor the shareholder or the Canadian public will be able to evaluate the financial performance of the CPC.

6. Your Committee was pleased to note a willingness on the part of the Corporation's officials to permit the Auditor General to conduct a follow-up to his 1980-81 comprehensive audit of the former Post Office Department some time in 1984; and that there is agreement in principle by the Corporation to a future comprehensive audit. Your Committee re-emphasizes its earlier recommendation, in its Sixteenth Report to the House, for the Government to retain the services of the Auditor General as a joint auditor of the Corporation at least until such time as the Corporation achieves financial self-sufficiency.

7. Your Committee recommends that:

- (a) the Government and the Corporation take immediate steps to resolve the major financial questions that relate to the change-over from the Post Office Department to the new Corporation;
- (b) the Corporation finalize and present to the Minister as soon as possible the 1982 and 1983 financial statements; and
- (c) the Corporation report back to your Committee by December 31, 1983 on the progress relative to the 18 performance indicators, labour relations and financial self-sufficiency.

8. Your Committee requests that the Government respond to recommendation 7(a) above in accordance with Standing Order 69(13).

9. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 73, 74, 82 and 83 of the First Session of the Thirty-second Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

*Le président,*

BILL CLARKE,

*Chairman,*

relations de travail et d'autonomie financière. Votre Comité constate que la Société a réalisé des progrès dans chacun de ces domaines, quoiqu'il reste beaucoup à faire avant que ces objectifs ne soient entièrement réalisés. Les membres du Comité ont été particulièrement intéressés par les mesures prises par la Société pour réduire son déficit et progresser vers l'autonomie financière; ils continueront à suivre de près les progrès de la Société dans ces domaines.

5. Votre Comité s'inquiète de ce que la Société n'a pas déposé son rapport annuel pour l'année financière terminée le 31 mars 1982, ce qui contrevient à la nouvelle loi. De plus, il est certain que la SCP ratera la prochaine échéance, fixée par la loi au 30 juin 1983. En outre, les budgets des investissements de la Société pour les années financières 1982-1983 et 1983-1984 n'ont pas encore été déposés. Comme ces retards inhabituels résultent du fait qu'un certain nombre de questions financières importantes n'ont pas encore été réglées entre le gouvernement et la Société, votre Comité recommande fortement d'accorder une beaucoup plus grande priorité au règlement de ces questions. Tant que cela ne sera pas fait, ni le Parlement, ni les actionnaires, ni le public canadien ne pourront évaluer la situation financière de la SCP.

6. Votre Comité a été heureux de constater que les dirigeants de la Société sont disposés à permettre au Vérificateur général d'effectuer en 1984 une vérification intégrée faisant suite à celle qu'il avait menée en 1980-1981 à l'ancien ministère des Postes et qu'ils ont accepté le principe d'une vérification intégrée future. Comme il l'a déjà proposé dans son seizième rapport à la Chambre, votre Comité recommande que le gouvernement retienne les services du Vérificateur général en tant que covérificateur de la Société, au moins jusqu'à ce que celle-ci atteigne l'autonomie financière.

7. Votre Comité recommande en outre:

- a) que le gouvernement et la Société prennent immédiatement des mesures pour régler les principales questions d'ordre financier relatives à la transformation de l'ancien ministère des Postes en une nouvelle société;
- b) que la Société termine et présente dès que possible au Ministre les états financiers de 1982 et de 1983; et
- c) que d'ici au 31 décembre 1983, la Société fasse rapport à votre Comité des progrès réalisés en ce qui concerne les 18 indicateurs de rendement, les relations de travail et l'autonomie financière.

8. Votre Comité demande que le gouvernement réponde à la recommandation 7 a) ci-dessus conformément au paragraphe 69(13) du Règlement.

9. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules nos 73, 74, 82 et 83 de la première session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 31, 1983  
(95)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:07 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*), Mrs. Cossitt, Messrs. Kelly, Lang and Wright.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. M. McLaughlin, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of External Affairs:* Mr. Marcel Massé, Under-Secretary of State; Mr. G.S. Shortliffe, Assistant Deputy Minister, Sector and Corporate Planning; Mr. G. Mathieu, Assistant Deputy Minister, Management and Programs; Mr. D. Bresnahan, Assistant Under-Secretary of State, Finance and Management Services Branch; Mr. R.K. Plowman, Assistant Under-Secretary of State, Physical Resources Branch; Mr. J.R. Midwinter, Assistant Under-Secretary of State, Evaluation and Audit. *From the Officer of the Comptroller General of Canada:* Mr. G.G. Duclos, Chief Liaison Officer.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and resumed consideration of Chapter 14—Comprehensive Audit of Foreign Operations—Department of External Affairs.

Messrs. Dye, Massé, Shortliffe, Bresnahan and Plowman made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Document provided to the Committee this date by the Under-Secretary of State, Department of External Affairs, entitled "Currently On-Going or Recently Completed Studies in Management and Administration Areas" (*See Appendix "PUBL-128"*).

At 12:47 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 31 MAI 1983  
(95)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h07 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* M. Clarke (*Vancouver Quadra*), M<sup>me</sup> Cossitt, MM. Kelly, Lang et Wright.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la bibliothèque du Parlement:* M. E.R. Adams et M. T.A. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. M. McLaughlin, directeur principal, Direction des opérations de vérifications. *Du ministère des Affaires extérieures:* M. Marcel Massé, sous-secrétaire d'État; M. G.S. Shortliffe, sous-ministre adjoint, Planification sectorielle et centrale; M. G. Mathieu, sous-ministre adjoint, Gestion et programmes; M. D. Bresnahan, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des finances et des services de gestion; M. R.K. Plowman, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des biens; M. J.R. Midwinter, sous-secrétaire d'État adjoint, Évaluation et vérification. *Du Bureau du contrôleur général du Canada:* M. G.G. Duclos, agent de liaison en chef.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et reprend l'étude du chapitre 14—Vérification intégrée des activités à l'étranger—ministère des Affaires extérieures.

MM. Dye, Massé, Shortliffe, Bresnahan et Plowman font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président permet que le document suivant soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Document produit au Comité aujourd'hui par le sous-secrétaire d'État, ministère des Affaires extérieures intitulé «Études dans les domaines de la gestion et de l'administration en marche ou terminée récemment». (*Voir Appendice "PUBL-128"*).

A 12h47, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, May 31, 1983

• 1107

**The Chairman:** Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and is resuming consideration of Chapter 14, the comprehensive audit of foreign operations, Department of External Affairs.

I welcome our witnesses again for this continuation. As usual, this morning we have Mr. Ken Dye, the Auditor General; Mr. Mike McLaughlin, Principal, Audit Operations Branch; and Mr. Ed Rowe, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch.

From the Department of External Affairs, we welcome Mr. Marcel Massé, Under-Secretary of State; Mr. G.S. Shortliffe, Assistant Deputy Minister, Sector and Corporate Planning; Mr. G. Mathieu, Assistant Deputy Minister, Management and Programs; Mr. A.T. Eyton, Assistant Deputy Minister, Personnel; Mr. D. Bresnahan, Assistant Under-Secretary of State, Finance and Management Services Branch; Mr. R.K. Plowman, Assistant Under-Secretary of State, Physical Resources Branch; and soon to arrive, Mr. J.R. Midwinter, Assistant Under-Secretary of State, Evaluation and Audit.

From the Office of the Comptroller General of Canada, we have Mr. G.G. Duclos, Chief Liaison Officer.

As is our custom, we will allow Mr. Dye or Mr. Massé to make any brief opening comments they would like to make. Mr. Dye, are you first?

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman.

Today I would hope the committee could examine the planning, acquisition and development of property abroad, the development of a meaningful internal audit function and the need for the department to follow up on some of our previous recommendations concerning financial management; in particular, the role and mandate of the post account section.

I would also like to deal with some points that were raised in the last meeting. In the testimony of May 19, the department said expenditures are reviewed, not only annually but consistently throughout the year, to determine both the propriety and level of expenditures required to carry on. I believe the department said further that budgets are structured on the basis of activities and the requirements to carry out certain functions. We would like to comment on these points based on our audit findings.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 31 mai 1983

**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à son ordre permanent de renvoi versé dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982; le Comité reprend l'étude du Chapitre 14 intitulé «Les activités à l'étranger» pour le ministère des Affaires extérieures.

Je souhaite encore une fois la bienvenue à nos témoins. Comme d'habitude, ce matin, nous recevons M. Ken Dye, vérificateur général; M. Mike McLaughlin, directeur principal, Direction des opérations de vérification et M. Ed Rowe, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification.

Du ministère des Affaires extérieures, nous recevons M. Marcel Massé, sous-secrétaire d'État; M. G.S. Shortliffe, sous-ministre adjoint, Planification sectorielle et centrale; M. G. Mathieu, sous-ministre adjoint, Gestion et programmes; M. A.T. Eyton, sous-ministre adjoint, Personnel; M. D. Bresnahan, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des finances et des services de gestion; M. R.K. Plowman, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des biens et M. J.R. Midwinter, sous-secrétaire d'État, Evaluation et vérification qui arrivera bientôt.

Du Bureau du contrôleur général du Canada, nous recevons M. G.G. Duclos, agent de liaison en chef.

Comme à l'accoutumée, nous permettrons à M. Dye et à M. Massé de faire des observations liminaires. Monsieur Dye, voulez-vous commencer?

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président.

Aujourd'hui, je voudrais que le Comité étudie les processus de planification, d'acquisition et de mise en valeur des biens à l'étranger, l'élaboration d'un service significatif de vérification interne et, enfin, l'importance, pour le ministère, de donner suite à des recommandations que nous avons faites précédemment au sujet de la gestion financière, notamment sur le rôle et le mandat de la section des comptes des missions.

J'aimerais également relever certains points de la réunion précédente. Lors de sa comparution, le 19 mai, le ministère a déclaré que les dépenses sont étudiées non pas une fois l'an, mais régulièrement pendant l'année afin d'établir tant le niveau des dépenses nécessaires pour continuer que la pertinence de ces dépenses. Le ministère a déclaré, je crois, que les budgets sont calculés d'après les activités et les fonctions à mener à bien. J'aimerais revenir sur ces observations d'après les conclusions de notre vérification.



[Texte]

• 1110

First, in order to conduct an ongoing review of expenditures, a basis for the review must be established. This is normally the financial plan that is developed into budgets for the managers. As noted in paragraphs 14.51 and in 14.52 of our report, operational planning in External Affairs is virtually non-existent. Budgets, therefore, are not based on planned activities. As noted in paragraph 14.182, monthly budgets are a one-twelfth allocation of the annual allotment. The expenditure review amounts merely to an attestation rather than an aid in decision-making.

Second, as noted in paragraph 14.182, the financial reports are produced on a cash basis and do not contain outstanding commitments or details of uncommitted funds. This information therefore is not an appropriate means of determining the level of expenditure required to carry on operations.

Third, a review of expenditures should involve the responsible managers who should have access to timely and appropriate information. Complete financial statements for the department are produced only annually, and other reports produced by the departmental financial system are retained in the Bureau of Finance and Management Services. This information was not available to the managers. We fail therefore to see how they can be involved in the process, or how the review of expenditures can be used for decision-making by senior managers.

Finally in our audit, we found that budgets for most bureaux and posts were prepared on the basis of last year's expenditures with an allowance for inflation, not on the basis of tasks or activities to be carried out. As recommended in paragraph 14.188, we feel the department should develop financial accounting systems that meet the financial information needs of responsibility centre managers and other users. Basic to such an information system would be improved budgets based on the anticipated rate of expenditure, accurate commitment information, and comprehensive variance analysis by responsibility centre and for the department as a whole.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

Mr. Massé, would you like to say something at this point?

**Mr. Marcel Massé (Under-Secretary of State, Department of External Affairs):** Mr. Chairman, is it proper procedure to ask three people to make brief comments on the remarks of the Auditor-General? They would be Mr. Plowman, who is our expert on foreign property; Mr. Midwinter or Mr. Shortliffe—Mr. Midwinter is not there—on internal audit; and Mr. Bresnahan on expenditure planning.

[Traduction]

Tout d'abord, pour mener une révision permanente des dépenses, il faut en établir la base. Cette base se retrouve habituellement dans le plan financier qui se traduit en budget pour les gestionnaires. Comme nous le faisons remarquer aux paragraphes 14.51 et 14.52 de notre rapport, il n'y a, à toutes fins utiles, aucune planification opérationnelle au ministère des Affaires extérieures. Par conséquent, les budgets ne reposent pas sur une planification des activités. Comme nous le soulignons au paragraphe 14.182, les budgets mensuels sont établis en divisant par 12 l'affectation totale annuelle. Dans ce cas, la révision des dépenses se résume tout simplement à une nette incitation et ne contribue pas au processus de prise de décisions.

Deuxièmement, comme nous le faisons remarquer au paragraphe 14.182, les états financiers sont présentés selon la méthode de comptabilité de caisse et ne tiennent pas compte des engagements en cours, ni des détails des sommes non engagées. Ce type d'information ne suffit pas à établir le niveau de dépenses nécessaires aux opérations.

Troisièmement, les gestionnaires responsables qui devraient avoir accès aux renseignements appropriés devraient participer à la révision des dépenses. Le Ministère ne produit des états financiers complets qu'une fois l'an et les autres rapports des services financiers ministériels sont conservés à la direction centrale des finances et des services de gestion. Ces renseignements ne sont pas distribués aux gestionnaires. Par conséquent, nous voyons mal comment ils peuvent participer au processus, ou comment les cadres supérieurs du Ministère peuvent se servir de cette révision des dépenses dans le processus de prise de décisions.

Enfin, dans notre vérification, nous avons appris que les prévisions budgétaires de la majorité des bureaux et missions étaient calculées d'après les dépenses de l'année précédente auxquelles on ajoute un facteur d'inflation et non pas d'après les fonctions ou activités à mener à bien. Comme nous le recommandons au paragraphe 14.188, le ministère devrait déterminer les besoins des centres de responsabilités et des autres utilisateurs en matière de rapports financiers et se doter de systèmes qui permettent d'y répondre. À la base de ces systèmes d'informations, on aurait des prévisions budgétaires mieux calculées reposant sur le taux prévu de dépenses, sur les renseignements précis en matière d'engagements financiers et sur une analyse complète des variantes par centre de responsabilités et pour l'ensemble du Ministère.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Dye.

Monsieur Massé, voudriez-vous faire une déclaration?

**M. Marcel Massé (sous-secrétaire d'État, ministère des Affaires extérieures):** Monsieur le président, pourrais-je demander à trois personnes de répondre rapidement aux observations du vérificateur général? Il s'agit de M. Plowman, spécialisé en matière de biens à l'étranger; M. Midwinter ou M. Shortliffe—M. Midwinter n'est pas arrivé—qui pourrait parler de la vérification interne et enfin M. Bresnahan, au sujet de la planification des dépenses.

[Text]

**The Chairman:** I think that might be helpful, Mr. Massé.

**Mr. M. Massé:** Mr. Plowman would be the first.

**Mr. R.K. Plowman (Assistant Under-Secretary of State, Physical Resources Branch, Department of External Affairs):** Yes, Mr. Chairman. The management of real property abroad in some 90 different countries at 120-odd different locations is a considerably heavy and complex task. The Auditor General, in his remarks, related to real property matters, touched upon a number of areas that related to the department not following precisely and in all cases Treasury Board guidelines, not developing general guidelines of its own for evaluating accommodation needs, and criticized the way in which feasibility studies and benefit cost analysis were done. These were the essential areas that were noted in the physical resource real property area.

In most cases it will be noted that the department agrees with these observations, but agrees not by way of excuse but with reason to these observations. Having said that, I can respond in more detail to individual questions on it. But we are working very strenuously towards an organization which... As is noted in paragraph 14.123, the physical resources branch has been given an additional 38 person-years. This will more than double the number of people engaged in real property activities in the Department of External Affairs. It is a very small organization working on real property. We have in place and in plan the development of systems. We have organizational changes on the drafting boards. And we have some assurances that we can improve the track record.

• 1115

Even the table contained on page 470 of the report, although it looks back much more into the past, indicates at least a general levelling-off of adherence to plan. But we do have a rolling plan for the acquisition of property. To the extent that it is possible to do so, because there is not always a wide range of real property opportunities presented in some locations, we certainly do carry out feasibility studies. We do seek least-cost options. We do a number of things which are prescribed for domestic application. However, these have to be modified depending upon the location.

So I would like just to leave my opening comments there, and respond, Mr. Chairman, to individual questions on specific matters.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Plowman. Shall we continue with the next witness, Mr. Massé?

**Mr. M. Massé:** Either Mr. Midwinter or Mr. Shortliffe. Mr. Shortliffe could comment on the internal audit function.

**Mr. G. S. Shortliffe (Assistant Deputy Minister, Sector and Corporate Planning, Department of External Affairs):** Thank you, Mr. Chairman. The Auditor General in his report touched on three areas in particular with respect to internal audit. First of all, he noted that overlap existed in the mandates of the inspection service and the internal audit division of External Affairs, and that the splitting of audits between

[Translation]

**Le président:** Cela pourrait être utile, monsieur Massé.

**M. M. Massé:** M. Plowman commencera.

**M. R. K. Plowman (sous-secrétaire d'État adjoint, direction centrale des biens, ministère des Affaires extérieures):** Merci, monsieur le président. La gestion de biens se retrouvant dans quelque 90 pays et répartie dans 120 endroits est une tâche fort complexe. Le vérificateur général, dans ses observations au sujet de la gestion des biens, a dit à quelques reprises que le Ministère ne suit pas à la lettre et dans tous les cas les directives du Conseil du Trésor qu'il ne s'est pas doté de lignes directrices générales en matière d'évaluation des besoins de logements et le vérificateur général a critiqué nos méthodes d'analyse coûts-rendements et d'études de faisabilité. Ce sont là les principaux points que nous avons relevés en ce qui a trait aux services des biens.

Dans la majorité des cas, le ministère accepte ces remarques et justifie sa façon de procéder. Cela étant dit, nous allons maintenant passer à chacune des questions. Nous travaillons d'arrache-pied pour une organisation qui... comme on le fait remarquer au paragraphe 14.123, la direction centrale des biens vient de recevoir une dotation supplémentaire de 38 années-personnes. Cela fera plus que doubler le nombre de personnes travaillant à la gestion des biens au ministère des Affaires extérieures. Le service comptait peu d'employés. Nous avons commencé à mettre en place des systèmes. Nous envisageons des modifications à l'organisation. Nous pouvons vous garantir dans une certaine mesure que nous améliorerons notre rendement.

Le tableau de la page 509 du rapport, qui est en fait une rétrospective, montre à tout le moins qu'on adhère de mieux en mieux au projet. Nous nous sommes dotés d'un plan de roulement pour l'acquisition de biens. Dans la mesure du possible, parce que nous n'avons pas toujours le choix des logements dans certains endroits, nous effectuons des études de faisabilité. Nous étudions les solutions de rechange qui nous permettraient d'économiser. Nous respectons certaines directives régissant les locaux au Canada. Cependant, il faut parfois adapter ces directives à l'endroit où nous nous trouvons.

J'aimerais terminer ici, monsieur le président, et répondre aux questions qui seront posées sur des sujets particuliers.

**Le président:** Merci, monsieur Plowman. Monsieur Massé, pouvons-nous donner la parole au prochain témoin?

**M. M. Massé:** Il y a M. Midwinter ou M. Shortliffe. M. Shortliffe pourrait parler de la fonction des vérifications internes.

**M. G.S. Shortliffe (sous-ministre adjoint, Planification sectorielle et centrale, ministère des Affaires extérieures):** Merci, monsieur le président. Dans son rapport, le vérificateur général a soulevé trois points précis au sujet de la vérification interne. Tout d'abord, il remarque un recoupement entre les mandats du service d'inspection et de la division de la vérification interne des Affaires extérieures; il souligne le caractère



*[Texte]*

overseas and domestic operations was found to be inefficient and not effective.

After January 12, 1982, we have taken some first steps to deal with this observation of the Auditor General. We have now combined the old inspection service and the internal audit division into a new unit in the department called "management review and audit", which is headed by an Assistant Under-Secretary, Mr. J. R. Midwinter. He is on his way here at the moment and will be able to deal with detailed questions as they come.

We hope that by so doing we have eliminated a problem that I think existed at the time of the Auditor General's report, which was that the inspection service was seen to be interested in, but not of, the department, and the audit division was of the department and focussing, in some ways, in duplication of the same things that the Inspector General was looking at. By combining it and integrating it within the department, we have given the complete unit a mandate for both management review and audit at home and abroad. So, I think we have gone some distance to meeting the observation that we were making an improper or inefficient distinction between our activities abroad and our activities in Ottawa.

We are in the process now and will be during the months ahead of engaging in, as a part of the development of the External Affairs management plan, a review of the mandates and operating procedures of the management review and audit branch of the department. This work is just getting under way and is not yet completed, but I hope it will be in the course of the calendar year 1983. Then we will have had a very clear look at the mandate and operating procedures with a view, indeed, to enhancing the work of the branch to ensure that it is meeting the standards published by the Comptroller General.

• 1120

A second observation of the Auditor General related to professional capability within the inspection service. We have, in part, in response to that . . . We believe that having foreign service officers, with their detailed knowledge of foreign operations, is a valuable asset in the work of the Management Review and Audit Branch, but we accept that they need to be more fully immersed in audit methodology, and we have introduced a familiarization course for new staff members in the branch. The course was developed by the audit training division of the audit services bureau of DSS. We are also in the process of introducing more specific inspection audit guides and tightening up procedures for the preparation and retention of working papers.

My third comment, and I guess the last of my introductory remarks, relates to the audit and evaluation committee in the department. Since January 12, and the implications of reorganization, we have reconstituted that committee. We have ensured that senior representation exists on the committee from all parts of the department. The committee began its work only in January of this year, but its work plan entails

*[Traduction]*

inefficace et inefficent des vérifications distinctes entre les services au pays et ceux à l'étranger.

Après le 12 janvier 1982, nous avons entrepris de donner suite à cette observation du vérificateur général. Notre ancien service d'inspection et la division de la vérification interne ont été fondus dans un nouveau service ministériel de la révision de la gestion et de la vérification, ce service est dirigé par M. G.R. Midwinter, sous-secrétaire d'État adjoint. M. Midwinter est en route et pourra répondre aux questions précises.

Nous espérons que ce regroupement des services nous aura permis d'éliminer un problème qui existait lorsque le vérificateur général a présenté son rapport, à savoir que les services d'inspection semblaient avoir un intérêt dans le ministère et non pas pour le ministère; le vérificateur général soulignait que la division de vérification regroupait d'une certaine façon le travail de l'inspecteur général. En effectuant cette intégration au ministère, nous avons maintenant une unité de travail chargée de la révision et de la vérification des services de gestion au Canada et à l'étranger. Donc, nous avons, dans une certaine mesure, répondu à cette observation selon laquelle nous établissions des distinctions non pertinentes entre nos activités à l'étranger et à Ottawa.

Dans le cadre de l'élaboration du plan de gestion des Affaires extérieures, nous procéderons encore pendant quelques mois à une étude des mandats et des formalités de la direction de la révision et de la vérification de la gestion. Nous venons d'entreprendre cette tâche et espérons la terminer pendant l'année en cours. A la fin de cette étude, nous aurons une idée précise du mandat et des formalités d'exploitation, ce qui nous permettra, en fait, d'améliorer le rendement de la direction de façon à répondre aux normes établies par le contrôleur général.

Une deuxième observation du vérificateur général porte sur les compétences professionnelles des services d'inspection. En réponse à cette observation, nous avons . . . Nous pensons que la présence d'agents du service extérieur, qui connaissent très bien les opérations à l'étranger, est un facteur positif pour la Direction de la vérification et de la révision de la gestion; nous reconnaissons cependant qu'ils doivent mieux connaître les méthodes de vérification comptable; et c'est pourquoi nous offrons maintenant un cours d'initiation aux nouveaux employés de la direction. Le programme du cours a été arrêté par la division de formation des services de vérification du ministère des Approvisionnement et Services. Nous sommes également en voie de rédiger des directives plus précises pour la vérification comptable pour régir notamment les formalités de préparation et de conservation des documents de travail.

Je passe maintenant au dernier volet de mes déclarations d'ouverture; je pense ici au comité d'évaluation et de vérification du ministère. Depuis le 12 janvier, nous avons reformé ce comité pour étudier les répercussions de la réorganisation. Nous avons fait en sorte que les cadres supérieurs de tous les services du ministère soient représentés à ce comité. Les membres du comité se sont mis à la tâche en janvier dernier

[Text]

systematic review at a senior level of all major audit inspection reports, management review reports and evaluation reports produced by either the Management Review and Audit Branch or by the evaluation division of the department with a view to acceptance, rejection and direction on implementation of all principal findings in all reports.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you. Was there some other . . .

**Mr. M. Massé:** I think on expenditures, the third subject-matter that the Auditor General mentioned, Mr. Bresnahan is the . . .

**Mr. D. Bresnahan (Assistant Under-Secretary of State, Finance and Management Services Branch, Department of External Affairs):** Yes, perhaps Mr. Chairman, I could make a brief opening remark.

One, in connection with a comment I made the last time we met about the reviewing of expenditures, I would like to correct if there was any misinterpretation about activities. By that I should have referred to work by organizational units as opposed to activities that are denoted within a structured operational planning framework.

The Auditor General has also raised—and we do accept some of the deficiencies, particularly as it relates to the post accounts section. Now, in some ways it is a bit of a dilemma; it is a throw-back to a period of over a decade ago. In looking at that, it cannot be looked at simply in black and white. We also have to take into account the training of our people, particularly the people who are abroad who are engaged in financial functions of one sort or another, be they Canada based or locally engaged. I would say that a review of this section will have to take into account that particular factor.

The Auditor General's comments in connection with the need to improve systems: I accept that; but, again, in improving the systems they will have to be linked back to the development of an operational planning framework to service the reorganized needs of the department. In some ways the department over the past few years has been through a number of different gyrations in the sense that organization or reorganization, the integration and consolidation a few years ago of the immigration component and the CIDA component, and now with the major reorganization in connection with international trade, which will bring it all under the department, will permit a more focused review of these particular areas.

**The Chairman:** Thank you, sir.

Before I go to the detailed questions, I want to ask Mr. Dye to comment, if he would, on . . . We have heard about a number of solutions that have been put in place and a number of solutions that are being worked on and some studies that are being conducted. Could you tell the committee, sir, how you perceive the progress to be? In other words, is it satisfactory, as far as you have heard? Also, could you give the committee

[Translation]

seulement, mais ils entendent effectuer une révision systématique de tous les principaux rapports de vérification, de révision de la gestion et d'évaluation, rapports présentés par la Direction de la vérification et de la révision de la gestion ou par la division de l'évaluation du ministère; le comité devra accepter, rejeter ou demander la mise en oeuvre des principales conclusions de tous les rapports.

Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci. Y a-t-il un autre . . .

**M. M. Massé:** Au sujet des dépenses, le troisième volet des observations du vérificateur général, je pense que M. Bresnahan . . .

**M. D. Bresnahan (sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des finances et des services de gestion, ministère des Affaires extérieures):** Oui, monsieur le président, je pourrais peut-être faire quelques observations.

Premièrement, à notre dernière rencontre, j'ai fait une observation au sujet de la révision des dépenses; j'aimerais maintenant, si vous me le permettez, corriger l'erreur d'interprétation qui a pu se glisser au sujet des activités. J'aurais plutôt dû parler du travail par unité organisationnelle et non pas d'activités qui se déroulent habituellement dans le cadre d'une planification structurée des opérations.

Le vérificateur général a également fait allusion à la section des comptes des missions et nous devons reconnaître nos lacunes. Cette section nous pose, d'une certaine façon, un dilemme; le problème remonte à il y a plus de 10 ans. Il n'est pas facile de trancher ce problème. Il faut tenir compte de la formation des personnes qui travaillent à ce service financier, notamment ceux qui sont à l'étranger, qu'ils aient été embauchés au Canada ou sur place. Selon moi, toute étude de cette section doit tenir compte de ce facteur particulier.

Le vérificateur général fait valoir qu'il faut améliorer les systèmes: j'en conviens; encore une fois, cependant, cette amélioration des systèmes devra se faire parallèlement à l'élaboration d'un cadre de planification opérationnelle adapté à la réorganisation du ministère. Depuis quelques années, le ministère a subi bien des chambardements en ce sens qu'il a intégré, il y a quelques années, l'élément immigration et l'ACDI; nous procédons maintenant à une réorganisation globale à cause de l'intégration du service de commerce international et tout cela permettra de mieux étudier ces aspects particuliers de nos opérations.

**Le président:** Merci, monsieur.

Avant de passer à la période des questions, j'aimerais demander à M. Dye s'il veut répondre aux . . . Les représentants du ministère ont fait état d'un certain nombre de solutions déjà adoptées ou en voie de l'être et d'études en cours. Monsieur, pourriez-vous dire au Comité ce que vous pensez de ces mesures? Autrement dit, pensez-vous que le suivi donné à vos recommandations soit satisfaisant? Par ailleurs,



[Texte]

some idea of when you would expect the revisions to be completed?

Then I might ask Mr. Massé if he thinks the department can comply with that idea.

• 1125

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, based on this morning's testimony and last week's, I sense there has been quite a positive reaction to our report. We hear the kinds of things we have been looking for in terms of internal audit, the beginnings of maybe more appropriate management systems for the areas that we addressed. I like what I hear about the reaction in the inspection service and internal audit.

I think Mr. Massé testified that, coming new to this organization, he wants to shape it; and I think he was talking about two years. It is a large organization, and I can understand why he says two years. I would expect that should be sufficient time to complete a process of investigating, analysing, and reconsidering existing processes and improving them, where possible. Certainly they have a basis in our report. I know there is certainly a lot more they have internally—their own concerns about their own organization. I would think two years is reasonable. If it could be done before that, that would be even better. But it is a big ship to turn around.

I would think we would go back and conduct a follow-up on this comprehensive audit when Mr. Massé alerts us that he feels he is in shape; that it is reasonable. It is better to come in on a follow-up when they have most of the reaction substantially completed, rather than coming in and finding out that there are just plans ahead. We like to see what has really happened and what the effect is.

**The Chairman:** You do not see any major areas of disagreement or conflict between your office and the department's ideas?

**Mr. Dye:** I am receiving some advice here that we think the requirement for training for account verifications is not all that serious. The Post Accounts Section is apparently 26 person-years, with a budget of \$800,000, approximately. That one might be addressed quickly.

When I came to Ottawa, I had a great sense of frustration with the lack of perceived urgency. I think that still obtains, but I have tempered that to some degree with the largeness of some of the organizations; and of course they are undergoing quite a change with the reorganization.

My sense is that they have a commitment to improve. I cannot tell you how those improvements have come along, because we have not been in on the follow-up, but I get the feeling that they are being very responsive and concerned; and I hope that is the case. I hope when we go back, it is not just policy. It seems to me that when we go back there should be some action in terms of procedures and systems as well.

[Traduction]

pourriez-vous dire au Comité à quel moment les révisions devraient être terminées?

Ensuite, je demanderai à M. Massé s'il pense que son ministère peut respecter cette échéance.

**M. Dye:** Si je me fie au témoignage que j'ai entendu ce matin et la semaine dernière, monsieur le président, je pense que la réaction à notre rapport a été positive. Nous entendons enfin parler des mesures que nous avons préconisées relativement à la vérification interne, à l'ébauche de systèmes de gestion appropriés dans les domaines que nous avons examinés. Il a été question d'inspection et de vérification interne, et c'est excellent.

M. Massé a indiqué qu'en se joignant à cet organisme il avait l'intention de le modeler. Je pense qu'il s'est donné un délai de deux ans. C'est un organisme très vaste, et un délai de deux ans n'est certainement pas exagéré. D'autre part, ce devrait être suffisant pour lui permettre de terminer ses enquêtes et ses analyses, de remettre en cause les processus existant en vue de les améliorer au besoin. Notre rapport constitue un début. L'organisme, pour sa part, a sûrement sa propre évaluation de la situation. Dans les circonstances, un délai de deux ans semble indiqué. Si des mesures étaient prises avant, ce serait mieux, mais il ne faut pas oublier l'envergure de l'entreprise.

Je suppose que nous serons appelés à donner un suivi à cette vérification intégrée lorsque M. Massé nous dira qu'il sera prêt. Ce ne serait que raisonnable. Il est préférable d'attendre que les mesures concrètes aient été prises plutôt que d'intervenir à un moment où il n'y a que des plans. Nous voulons voir quelles mesures concrètes ont résulté de nos recommandations.

**Le président:** Selon vous, il n'y a pas de point de désaccord ou de conflit entre votre bureau et le Ministère?

**M. Dye:** On me signale ici que nous ne jugeons pas sérieux le besoin de formation au niveau de la vérification des comptes. La section des comptes des missions a à sa disposition, semble-t-il, 26 années-personnes et un budget d'environ \$800,000. Donc, le problème peut sûrement être résolu rapidement à ce niveau.

Lorsque je suis arrivé à Ottawa, j'ai été très frustré par le fait qu'on ne semblait jamais voir d'urgence à quoi que ce soit. J'ai toujours le même sentiment, mais je le tempère aussi quelque peu compte tenu de la taille de ces organismes. En plus, il y a la réorganisation.

Le Ministère, il me semble, s'est engagé à améliorer ses méthodes. Je ne puis vous dire encore dans quelle mesure il l'a fait, parce que nous n'avons pas effectué de suivi. Il me semble cependant que le Ministère se montre préoccupé et j'espère bien avoir des résultats dans son cas. J'espère que lorsque nous retournerons examiner le Ministère, nous constaterons que les choses ne sont pas restées au niveau des politiques, et que nous verrons des mesures concrètes au niveau des méthodes et des systèmes.

[Text]

**The Chairman:** Thank you.

Any comments from Mr. Massé on that schedule?

**Mr. M. Massé:** I am glad to hear the remarks of the Auditor General. I share his views.

I mentioned last time that there are ongoing studies. I now have, Mr. Chairman, a completed list which shows that we have 17, usually major, studies in place that will permit us to change our plans. I would be delighted, Mr. Chairman, to take the draft I have here and put it in the minutes. We would have to translate it into both official languages, of course. It also sets completion dates that are a bit ambitious, and I may regret two years from now having put in these completion dates. But I think it would help the committee, because really what we are doing is trying to clean up the department, put together the right structures, and then of course it will take time to implement them. That is our plan.

**The Chairman:** Mr. Massé, the clerk informs me that if you are in a position to table that now, we can handle the translation and the inclusion of it in our minutes.

**Mr. M. Massé:** Yes, we are.

**The Chairman:** Thank you very much.

Would Mr. Duclos, from the Comptroller General's office, care to comment on the last couple of exchanges?

**Mr. G.G. Duclos (Chief Liaison Officer, Office of the Comptroller General of Canada):** Yes, I would, Mr. Chairman, thank you.

Prior to January 1982—I am sure I am not misrepresenting the views of our office if I say that prior to that date we were extremely frustrated with our attempts to work with the department and develop a management plan. I think the point has been made several times in previous meetings, however, that we are dealing with a department that is very different in nature from the one reflected in the report. We endorsed a first phase of an impact action plan last year and that first phase has been completed. We are in the process of working with the department addressing the more detailed plans for management systems, processes and procedures, which they know under the label of the External Affairs Management Plan, Phase II, and I would have to say we are satisfied that we have a commitment and that progress is being made, which we are monitoring virtually on a day-by-day and month-by-month basis.

• 1130

As Mr. Massé has noted, these are plans at this stage: studies, plans, so forth, and we all need to see them in implementation before we can definitively respond or make a judgment as to their completeness, their effectiveness in application. But we are satisfied that considerable progress has been made and we enjoy a healthy working relationship with the department and are therefore quite prepared to give them our support at this stage.

[Translation]

**Le président:** Merci.

Monsieur Massé a-t-il des observations au sujet de cet échéancier?

**M. M. Massé:** Il me fait plaisir de pouvoir partager les vues du vérificateur général à ce sujet.

J'ai dit à la dernière occasion qu'il y avait des études en cours. J'ai la liste complète maintenant et je suis en mesure de vous dire qu'il y en a 17, importantes pour la plupart. Elles nous permettront de modifier nos plans. Je pourrais déposer ce que j'ai ici au compte rendu. Il faudrait évidemment les faire traduire dans les deux langues officielles. Les dates où les changements doivent être terminés ont été établies d'une façon peut-être un peu optimiste. Dans deux ans, il se peut que je regrette de les avoir indiquées. J'espère que le Comité en sera satisfait. Ce que nous essayons de faire, c'est que de nettoyer de fond en comble le Ministère, diriger les structures appropriées et faire fonctionner.

**Le président:** Monsieur Massé, le greffier me signale que vous pouvez déposer ce document. Nous allons nous occuper de sa traduction nous-même.

**M. M. Massé:** Très bien.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Duclos, du Bureau du contrôleur général, a-t-il des observations à la suite de cet échange?

**M. G.G. Duclos (agent de liaison en chef, Bureau du contrôleur général du Canada):** Oui, monsieur le président.

Je ne pense pas mal interpréter l'attitude de mon bureau en disant qu'avant janvier 1982 nous étions très frustrés des efforts que vous faisiez en tant que Ministère en vue de mettre au point un plan de gestion. Cependant, comme il a été indiqué à plusieurs reprises auparavant, le Ministère est maintenant très différent de celui qui est décrit dans le rapport. Nous avons approuvé la première étape d'un plan d'action direct l'année dernière et cette première étape est maintenant réalisée. Nous travaillons actuellement avec le ministère à des plans plus détaillés touchant des systèmes, des procédés et des méthodes de gestion, dans le cadre de ce qu'on appelle la phase II du plan de gestion du ministère des Affaires extérieures. Donc, nous sommes satisfaits de l'engagement que nous avons reçu et des progrès que nous avons observés jusqu'ici, progrès que nous suivons d'ailleurs de jour en jour et de mois en mois.

Comme M. Massé l'a indiqué, cependant, il s'agit seulement de plans, d'études et le reste, pour le moment. Nous devons attendre leur application pour nous prononcer définitivement sur leur utilité et leur efficacité. Dans l'ensemble, nous sommes d'accord avec les mesures qui ont été prises jusqu'ici et nous avons d'excellents rapports avec le ministère. Nous sommes prêts à lui accorder toute l'aide dont nous sommes capables.



[Texte]

**The Chairman:** Thank you, Mr. Duclos. I think we can go to the detailed questions now. Mrs. Cossitt, yours is the first name on the list today.

**Mrs. Cossitt:** Thank you, Mr. Chairman. I should extend to our witnesses our appreciation for them coming back to another meeting of the committee, and I did want to touch on an area that we looked at in our last meeting, with reference to 14.122 of the Auditor General's Report. It has to do with the Auditor General's examination of the department's long-range capital program. It part it states:

As much as 58 per cent of the acquisition plan in one year was not implemented.

I wonder if the department, Mr. Chairman, could give us the reasons why?

**Mr. Plowman:** Frankly, the ability the department had to analyse opportunities, and to conduct them over the years that are depicted in Table 1 on page 470, was considerably less, I think, than what was required to meet its more appropriate obligations in this regard. The departmental sector responsible for this was understaffed; the department highlighted this fact to the Treasury Board, and the results are contained in paragraph 14.123. Having said that, one of the difficulties of operating with prescribed plans abroad is that what one is seeking to do is not always achievable in any one place, or in any number of places.

If I might by way of example bring this into focus, the negotiations which take place primarily in state-controlled real estate environments are protracted and difficult and quite often complicated by political events. There were a number of these negotiations underway over the audit period, some moving more slowly than others. It is difficult to know when agreement is going to be reached with a state on a particular subject, whether it is a construction contract one is negotiating, as you will see by some of the examples given, or whether it is the acquisition of a site. Now, to offset—because we are on a lapsing year basis the same as any other department—we have to consider, with Treasury Board agreement, what we term targets of opportunity. In other words, we might not be able to make headway in a particular eastern European capital, but on the other hand an opportunity in an inflating real estate market somewhere else might be presented, which we would respond to, knowing that the other was not going to go ahead as quickly as had been anticipated.

• 1135

It was that kind of dynamic situation over the audit period that produced the apparent non-adherence to a prescribed plan. But some of those major, particularly eastern bloc, negotiations are behind us and there is more adherence to what we set out to do.

**Mrs. Cossitt:** I can understand that you would have some difficulties with certain types of countries, especially in the

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Duclos. Je pense que nous pourrions maintenant passer aux questions. Vous êtes en tête de liste, aujourd'hui, madame Cossitt.

**Mme Cossitt:** Merci, monsieur le président. Je remercie les témoins d'être des nôtres encore une fois aujourd'hui. Je voudrais revenir sur un point que nous avons abordé lors de notre dernière réunion. C'est au sujet du paragraphe 14.122 du rapport du vérificateur général. Le vérificateur général y examine le programme d'immobilisation à long terme du ministère. Il relève ceci, entre autres:

... des sommes affectées aux acquisitions immobilières n'ont pas été consacrées aux fins prévues. Dans un cas, la proportion a atteint 58 p. 100.

Le ministère peut-il nous dire pourquoi?

**M. Plowman:** Le ministère n'a tout simplement pas eu l'occasion d'examiner les projets mentionnés au tableau 1 qui se trouve à la page 509 ni de les réaliser dans les délais qui y sont indiqués. Le service du ministère qui devait s'en charger manquait de personnel. Le ministère l'a souligné au Conseil du Trésor et les résultats ont été ceux qui y sont relevés au paragraphe 14.123. Il faut se rappeler que le problème avec les opérations à l'étranger est qu'il n'est pas toujours possible d'agir au moment et à l'endroit désiré.

Par exemple, les négociations qui doivent avoir lieu dans les pays où c'est l'État qui contrôle les propriétés peuvent être très longues et très difficiles à certains moments. Elles peuvent être rendues complexes par les événements politiques. Il y a eu un certain nombre de ces cas au cours de la période sur laquelle la vérification a porté. Il y en a qui ont pris plus de temps que d'autres. Il est difficile dans certains pays de savoir exactement quand une entente pourrait intervenir relativement à un projet de construction ou à l'acquisition d'une propriété quelconque. Vous pouvez sans doute le constater avec les exemples qui sont donnés là. Nos crédits tombent en désuétude à la fin de l'année comme n'importe quel autre ministère. Nous devons essayer de nous entendre avec le Conseil du Trésor pour identifier certaines possibilités de transaction. En d'autres termes, il se peut que nous soyons bloqués quelque part dans une capitale de l'Europe orientale. En même temps, une possibilité peut exister dans un marché inflationniste quelque part ailleurs. Nous pouvons décider d'aller de l'avant avec cette deuxième transaction sachant que dans l'autre nous ne pouvons pas procéder aussi rapidement que nous le souhaiterions.

C'est ce genre de situation en constante évolution au cours de la période sur laquelle a portée la vérification qui a pu donner l'impression que le plan pré-établi n'avait pas été respecté. Maintenant, certaines de ces négociations importantes, particulièrement avec les pays du bloc oriental, sont derrière nous et nous pouvons suivre de plus près notre plan.

**Mme Cossitt:** Je puis comprendre vos difficultés dans certains pays, surtout les pays du bloc oriental. Mais le

[Text]

eastern European bloc type countries. Is there not something the department can do to eliminate this type of thing, or maybe to bring about better communication between your field office and your head office?

**Mr. Plowman:** We operate under the broad umbrella of the Vienna Convention. The Canadian real estate environment is a very free environment. It is difficult to bring leverage on countries that may be already comfortably housed here, in the sense that we could achieve some prescribed objective in their country. I think it is difficult, in these bilateral relationships, to go beyond the sectoral or subject area. If we have an opportunity in negotiations to use leverage we certainly do and we have devices in place that alert us if those opportunities are there. But they are not always there. We might be trying to achieve something in a place where that country is very comfortably housed in this country and there is no real leverage. Our diplomatic services do the best they can, but quite often it is the way land is managed in a particular country.

**Mrs. Cossitt:** I wonder, Mr. Chairman, if Mr. Massé could respond. Is the department undertaking to review any of your accommodation projects after they are completed? Do you do this? Do you review any of your projects?

**Mr. M. Massé:** Mr. Mathieu will answer that.

**Mr. G. Mathieu (Assistant Deputy Minister, Management and Programs, Department of External Affairs):** I thought, Mrs. Cossitt, I might complete the explanation given by Mr. Plowman. There are two poles to our problem. One is the real and very diversified situation we face abroad and the fact that we cannot control the projects there as well as we might. Whatever may happen, it will always require flexibility. The other pole, and this is the problem the Auditor General has mentioned, is the question of our planning systems, in other words, the selection of our priorities, eventually the selection of projects and the post-mortems that are conducted afterwards.

As a matter of fact, the department is now in the preliminary stages. We have about completed this work, at the level of 30%, of developing an overall planning and control system for projects. This will incorporate all stages of project development and implementation, including the review of departmental policies, standards and priorities, as well as the front-end planning system. In other words, we have set up a unit now that will conduct this work, aspects of which, in the past—for the reasons that Mr. Plowman has mentioned, the fact that he had a new, growing organization—were weak. Now we hope that with people doing this work, and he has a realty strategy division in the making, we will be able to address those problems. Actually, for Paris, he is conducting now a post-mortem, as we should do.

This is part of the reaction we encountered, but we found the audit useful and we thought, indeed, this was what we had to do.

[Translation]

ministère ne peut-il pas prendre des mesures pour contourner ces difficultés, ou du moins établir de meilleures lignes de communication entre le terrain et le bureau principal?

**M. Plowman:** Nous devons nous en tenir à la Convention de Vienne de façon générale. Le marché immobilier au Canada est très libre. Il est difficile d'exercer des pressions auprès des pays qui sont déjà logés confortablement ici. Il est difficile d'utiliser ce moyen pour atteindre certains objectifs dans ces pays. Dans ce genre de rapports bilatéraux, la discussion porte toujours sur un sujet bien précis. Il est certain que si nous avons l'occasion d'exercer des pressions lors des négociations nous le faisons. Nous avons des mécanismes en place qui nous indiquent quelles sont les possibilités. Ces possibilités, cependant, n'existent pas toujours. Il se peut qu'à certains moments nous ayons à traiter avec un pays qui est déjà confortablement logé ici. À ce moment-là, nous n'avons pas de moyen de pression. Nos services diplomatiques font tout ce qu'ils peuvent, mais très souvent l'obstacle tient à la façon dont les propriétés sont vendues dans un pays en particulier.

**Mme Cossitt:** Ma question s'adresse à M. Massé, maintenant. Le ministère revise-t-il les projets de logement une fois qu'ils ont été achevés? Y a-t-il un processus de révision quelconque?

**M. M. Massé:** Je vais m'en remettre à M. Mathieu.

**M. G. Mathieu (sous-ministre adjoint, Gestion et programmes, ministère des Affaires extérieures):** Je pourrais essayer d'ajouter à ce qu'a dit M. Plowman à ce sujet. Notre problème tient de deux choses. D'abord, il y a les divers contextes auxquels nous devons nous adapter à l'étranger et le fait que nous ne pouvons pas toujours contrôler les projets aussi bien que nous ne le souhaiterions. Quelle que soit la situation, la souplesse est toujours indiquée en ce qui nous concerne. Ensuite, le vérificateur général a fait allusion à cet aspect du problème, il y a les systèmes de planification que nous avons en place, la sélection de nos priorités et de nos projets, avec l'évaluation qui doit suivre.

Pour ce qui est de ce deuxième aspect du problème, le ministère en est au stade préliminaire. Nous avons fait 30 p.100 du travail qui consiste à mettre au point un système global de planification et de contrôle des projets. Y seront incorporées toutes les étapes du développement et de la réalisation des projets, y compris l'étape de la révision des politiques, des normes et des priorités du ministère, comme celles du système de planification préliminaire. En d'autres termes, nous avons maintenant en place le système qui nous permettra de remédier aux insuffisances qui ont été notées dans le passé et qui étaient dues, comme l'indiquait M. Plowman, au fait que nous étions un organisme nouveau et en pleine croissance. Avec le personnel nécessaire, nous avons maintenant une division des stratégies d'acquisition de propriété, nous espérons pouvoir résoudre tous ces problèmes. Pour ce qui est de Paris, il y a une évaluation en cours, comme il se doit.

Nous avons constaté cette réaction, entre autres, mais nous avons pu observer que la vérification avait été utile. Nous sommes certainement d'accord avec ces conclusions.



[Texte]

• 1140

**Mrs. Cossitt:** You are saying we will be able to address these problems. What happens in the interim? When will you receive the results of that policy's being implemented?

**Mr. Mathieu:** Naturally, the work is continuing in the meantime, and it is a bit of a problem. We have to get organized as we run. The pressures on Mr. Plowman and Mr. Sharp are continuing in the meantime.

But as I say, we hope now that by end of March 1984 we will have this system in place to be able to address the realty strategy, the way it should be, and to bring improvement in the setting up of our plans.

One problem is, too, that all our players in the system should be informed of what the plans are, so that there is less pressure on it, too. Of course, if you play largely on the basis of target opportunities, these opportunities arise; and we have a number of our ambassadors in the field who will say: We have had a wonderful opportunity; why do we not move on it? If we have too much flexibility in the system and our plans are too loose, these pressures can be more difficult to contain.

**Mrs. Cossitt:** I can defer to my other colleagues.

**The Chairman:** Thank you, Mrs. Cossitt.

**Mr. Wright,** would you like to carry on now?

**Mr. Wright:** Mr. Massé, on page 4 of the Auditor General's statement, he notes weakness in the department's processes for identifying accommodation needs. In particular, he found the system tolerates and encourages unnecessary involvement by inside and outside parties. Could you elaborate on this for me? What does he mean? What is he talking about? Perhaps the Auditor General can elaborate first.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Wright:** Who are the inside parties and the outside parties?

**Mr. Dye:** The inside parties we are referring to are possibly potential ambassadors to those sites and other senior officials of the Department of External Affairs, who may want to influence the outcome of changing a rather attractive situation into a more businesslike situation.

**Mr. Wright:** The outside parties?

**Mr. Dye:** The outside parties are the other departments and agencies who have need of services of the Department of External Affairs and the trade services overseas, and they impact on the post.

**Mr. Wright:** So, Mr. Massé, what the Auditor General is saying is that the system tolerates and encourages unnecessary involvement by these parties, both inside and outside the department. I wonder, Mr. Chairman, through you to Mr. Massé, would he comment on this?

[Traduction]

**Mme Cossitt:** Vous dites que vous serez en mesure de régler ces problèmes. Mais que se passera-t-il entre temps? Quand verrez-vous les résultats de cette politique que vous êtes en voie d'instaurer?

**M. Mathieu:** Il est évident que la machine continue de fonctionner entre temps. C'est un problème. Nous devons essayer de remettre de l'ordre dans nos affaires tout en continuant notre travail. Les mêmes pressions continuent de s'exercer sur M. Plowman et M. Sharp.

Comme nous l'avons indiqué, nous espérons instaurer d'ici la fin de mars 1984 un système qui nous permettra d'appliquer notre stratégie d'acquisition de propriété comme elle devrait l'être et d'améliorer notre planification.

Par ailleurs, nous devons essayer d'alerter tous ceux qui seront touchés par ce système de façon à ce qu'ils aient toutes les chances possibles de réussir. Evidemment, il se présente toujours des possibilités intéressantes. Un certain nombre de nos ambassadeurs peuvent nous indiquer que telle ou telle possibilité existe à certains moments et nous inciter à aller de l'avant. Si le système est trop souple, si les plans du ministère sont trop flous, les pressions en ce sens peuvent se révéler difficiles à contenir.

**Mme Cossitt:** Je vais permettre à mes collègues de continuer.

**Le président:** Merci, madame Cossitt.

Monsieur Wright, vous voulez poursuivre?

**M. Wright:** Monsieur Massé, à la page 4 de sa déclaration, le Vérificateur général relève la faiblesse des méthodes du ministère tendant à identifier les besoins en logement? En particulier, il note que le système tolère et même encourage inutilement la participation d'éléments internes et externes. Vous pouvez m'expliquer ce qu'il veut dire par là? Je devrais peut-être inviter d'abord le Vérificateur général à préciser sa pensée à ce sujet.

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Wright:** Qui sont ces éléments internes et externes?

**M. Dye:** Pour ce qui est des éléments internes, il peut s'agir des ambassadeurs ou des hauts fonctionnaires sur place qui voudront parfois influencer le résultat de certaines transactions en vue de leur donner davantage le caractère de transactions commerciales.

**M. Wright:** Et les éléments externes?

**M. Dye:** Les éléments externes sont les autres ministères et organismes qui requièrent les services du ministère des Affaires extérieures et des délégués commerciaux à l'étranger. Ils peuvent avoir une influence sur la mission.

**M. Wright:** Ce qu'affirme le Vérificateur général, donc, monsieur Massé, c'est que le système tolère et encourage inutilement la participation de ces éléments internes et externes. Vous voulez bien nous dire ce que vous en pensez?

[Text]

**Mr. M. Massé:** Mr. Mathieu.

**Mr. Mathieu:** I think what is involved here is a problem of interpretation. Some of what you might call even interference, if you wish, is normal and it should take place. The issue is whether or not you allow it to take place over such a long period that you could end up with results of the sort that were mentioned in the report of the Auditor General.

Let me explain a bit more how the system works. If you establish your plan for chancelleries abroad and you decide that in practice you need a chancellery in, let us say, Rome, you must make sure you consult the ambassador. We are trying to build up the authority of our ambassadors abroad, and he is the man with a good view of Rome. He lives there, and he knows the various programs and what the needs are; and he may know the market to some extent. He is not a specialist, but we should consult him. He is our man in place, and we should consult him.

We should also consult, in Ottawa, the Geographic Bureau for Europe in that particular case, because these people see Italy from the Ottawa perspective, but in a substantive way. They are the ones who look at the collective needs in terms of trade, in terms of foreign policy information; and they have been given the responsibility of co-ordinating all programs, along with the ambassador.

So we run a property system, which is a service department.

• 1145

We were not the ones who should decide that Rome should get it. We should get the views of people who are running the system on the various continents, in the various programs, who will guide us, because it would be abnormal if the service office made those decisions. It can only consult, and then, after consultation, a plan will result that will weigh a number of considerations.

The issue again is once a decision has been made, then it is applied. But the question is that this decision should be made reasonably quickly so that things do not drag along too far.

**Mr. Wright:** To use Mr. Mathieu's words, then they are encouraging this? They want the involvement of the ambassador; but the Auditor General is saying, in effect, it is unnecessary; there is unnecessary involvement by the ambassadors and other staff members.

**Mr. Mathieu:** In most of the cases when these consultations take place, they should take place and no problem results. But the Auditor General has been able to report on a few cases where in his judgment these consultations were excessive. The issues were not really decided on . . .

**Mr. Wright:** I wonder if the Auditor General would comment on those?

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, on that Porta Latina property in Rome, which is the example used here, it is my understanding that that property is worth something over \$1 million. It has

[Translation]

**M. M. Massé:** Monsieur Mathieu.

**M. Mathieu:** C'est une question d'interprétation. Dans ce que vous appelez de l'ingérence, il peut y avoir des choses qui sont normales et même souhaitables. La question est de savoir si ce genre de choses doit être tolérée au point de donner les résultats relevés dans le rapport du Vérificateur général.

J'aimerais vous dire un peu comment le système fonctionne. Supposez que vous ayez besoin d'une chancellerie à Rome, par exemple. Vous consulteriez alors votre ambassadeur. Le but du ministère est justement d'accroître les pouvoirs des ambassadeurs à l'étranger. Dans ce cas, l'ambassadeur à Rome est la personne toute désignée. Il y vit. Il connaît les programmes et les besoins. Il est au courant des conditions du marché. Bien que n'étant pas un spécialiste, c'est la personne à consulter.

Nous consulterions également le Bureau des affaires de l'Europe à Ottawa. Il serait important de connaître le point de vue des gens de ce bureau. Ce sont eux qui déterminent de façon globale les besoins en matière de commerce, ce sont eux qui doivent fournir ce genre d'informations. Ils ont la responsabilité de coordonner tous les programmes avec l'ambassadeur.

Nous avons donc une sorte de service d'acquisition des propriétés.

Ce n'est pas nous qui avons décidé que la chancellerie s'ouvrirait à Rome. Nous devons consulter ceux qui dirigent le système dans les divers continents, dans les divers programmes, ce sont eux qui nous guideront car il serait anormal que nous prenions ces décisions nous-mêmes. Je ne peux que procéder à des consultations et, ensuite, formuler un plan qui pondère un certain nombre de facteurs.

Le fond de la question, là encore, est qu'une décision a été prise et qu'il faut l'appliquer. Il faut pour cela que la décision soit prise suffisamment vite pour que ces choses ne traînent pas trop longtemps.

**M. Wright:** Pour reprendre les termes de M. Mathieu, ils encouragent cela, ils encouragent la participation de l'ambassadeur; mais le Vérificateur général nous dit que c'est inutile, que les ambassadeurs et les autres membres du personnel interviennent inutilement.

**M. Mathieu:** Dans la plupart des cas, cette concertation ne pose aucun problème mais le Vérificateur général a trouvé quelques exemples où la concertation est allé trop loin, où les décisions n'ont pas été prises . . .

**M. Wright:** Le Vérificateur général pourrait-il nous parler de ces cas?

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, dans le cas de la propriété de Porta Latina à Rome, qui est l'exemple cité ici, je crois savoir qu'elle vaut près de un million de dollars. On la conserve bien



[Texte]

been retained although there is no apparent use for it. I do not believe the department has any use for it. It has stood vacant for almost 30 years, and I understand there is internal resistance to selling that property. I think the internal resistance comes from the European desk.

**Mr. Wright:** For 30 years?

**Mr. Dye:** I believe we have owned it for 30 years, and I do not believe we have used it.

**Mr. Wright:** I am sorry. Is it just land?

**Mr. Dye:** No, it is a building.

**Mr. Wright:** What is in the building?

**Mr. Dye:** It is a villa.

**Mr. Wright:** What is it used for?

**Mr. Dye:** Nothing.

**Mr. Mathieu:** Could I comment, Mr. Chairman? I may ask Mr. Plowman to provide more details, but this is a building which was built much earlier; it is just a shell, actually. I visited it once. It is a property that we bought with blocked funds just after the war.

**Mr. Wright:** Blocked funds?

**Mr. Mathieu:** I mean Italian funds. At the time the lira was not convertible, and we had access to large sums of lira. That money was used to buy that property.

We are now doing something with it. We were renting in Rome and we are now using that property. We are converting it into a residence for the Canadian ambassador there. But the Auditor General is right. For a number of years there was a reluctance to dispose of it and therefore to make use of the opportunity value of that particular property.

But Mr. Plowman, Mr. Wright, might complete that answer in more detail and give you the broad outline.

**The Chairman:** Mr. Plowman, are you prepared to answer? Do you want to suggest a trip by the Public Accounts committee to examine this property for the seventh study trip?

**Mr. Plowman:** Certainly, at the discretion of the chairman.

Extensive studies have been done which have demonstrated to us that if we bring back this building, it will be the most economic solution to house the Canadian Ambassador to Italy. That work has been done. Drawings are under way and we have every expectation that within a year and a half or so this building will be completed and occupied. There is no question it is a long saga, but what the department is now doing, which I think is more important than what it did do, is the appropriate thing and it is an appropriate economically viable thing to do.

The building is being—"renovated" does not really describe it. It really is just a shell. It is being brought back. It is in Rome, which is a very difficult place, as you know, to build in because of the historic nature and the difficulties one encoun-

[Traduction]

qu'elle ne semble servir à rien. Je ne pense pas qu'elle soit utile au ministère. L'immeuble est vide depuis près de 30 ans, et je crois qu'il y a eu une résistance interne à sa vente. Je pense que cette résistance interne vient du bureau pour l'Europe.

**M. Wright:** Depuis 30 ans?

**M. Dye:** Je crois que nous possédons cet immeuble depuis 30 ans et je ne crois pas que nous l'ayions jamais utilisé.

**M. Wright:** Excusez-moi, s'agit-il d'un terrain?

**M. Dye:** Non, c'est un bâtiment.

**M. Wright:** Qu'y a-t-il dans ce bâtiment?

**M. Dye:** C'est une villa.

**M. Wright:** Qui sert à quoi?

**M. Dye:** À rien.

**M. Mathieu:** Pourrais-je intervenir, monsieur le président? M. Plowman nous apportera peut-être d'autres détails, mais il s'agit là d'un bâtiment de construction ancienne. C'est uniquement une coque creuse, en fait; et j'ai eu l'occasion de la visiter. C'est une propriété que nous avons achetée avec des fonds bloqués juste après la guerre.

**M. Wright:** Des fonds bloqués?

**M. Mathieu:** Il s'agit de liras. A l'époque, le lire n'était pas convertible et nous avions de grosses rentrées en liras. Nous nous sommes servis de cet argent pour acheter la propriété.

Nous nous en servons maintenant car nous louons des locaux à Rome et nous utilisons la propriété. Nous sommes en train de la convertir en résidence pour l'ambassadeur canadien. Cependant, le vérificateur général a raison, pendant quelques années, il y a eu réticence à s'en défaire, et à en exploiter la valeur.

Mais M. Plowman pourra peut-être ajouter d'autres précisions à ce que je vous ai dit, monsieur Wright.

**Le président:** Monsieur Plowman, êtes-vous prêt à répondre? Est-ce que vous proposez au Comité des comptes publics d'aller sur place examiner cette propriété lors de son septième voyage d'étude?

**M. Plowman:** Certainement, si vous en décidez ainsi.

Des études poussées ont été réalisées qui montrent que si nous restaurons l'immeuble, il constituera la solution la plus économique pour loger l'ambassadeur du Canada en Italie. Ce travail a maintenant été entrepris, les plans sont en cours de conception et nous pensons que d'ici 12 à 18 mois, ce bâtiment sera terminé et occupé. C'est une longue péripétie, mais je pense que le ministère fait maintenant au mieux et a trouvé une solution économiquement viable.

Lorsque je dis que le bâtiment est «restauré», cela décrit mal les travaux. Ce n'est en fait qu'une coquille creuse, mais elle est située à Rome et, comme vous le savez, il est très difficile d'y construire du fait des contraintes historiques et de toutes sortes de difficultés. En tout cas, le bâtiment sera mis en état.

[Text]

ters when one builds there. But it will be brought back to a standard.

• 1150

**The Chairman:** Mr. Plowman, could you estimate for us the cost of this restoration and the rationale of keeping a 5.75 acre site. What are you going to do with the ambassador's old residence?

**Mr. Plowman:** First of all, the ambassador's old residence is a leased residence, so it will replace by owned accommodation a leased accommodation, which is our long-term objective.

Secondly, we did approach the City of Rome to determine whether we could sell part of the property to them for park uses or whatever. Those overtures were declined. It is not the intention, in bringing the building back to standard, to landscape all of the four-plus acres. Parts of it will be left in a relatively natural condition.

The total cost of the work involved is approximately \$1 million, I believe, to bring the building back. And while that seems high, official residence-type accommodation in Rome that we studied ran as high as \$3 million Canadian. There is no question that what we are doing is good value.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, what is the annual cost of rent for the ambassador's residence now?

**Mr. Plowman:** I do not know if I have that number with me, Mr. Chairman, but based on an economic formula which we must use in virtually all cases, except for more monumental transferring projects, it has an economic base to do what we are doing.

**Mr. Wright:** In other words, is it possible to get that amount?

**Mr. Plowman:** Oh, certainly. There is no problem.

**Mr. Wright:** You will obtain it for us?

**Mr. Plowman:** Yes, I could give you the economic analysis that led to this.

**Mr. Wright:** Is the present space rented by the ambassador adequate?

**Mr. Plowman:** Yes, it has been found adequate, but it is, like most real estate markets everywhere, an inflated market and each year the rent is increased.

**Mr. Wright:** For a long-term lease? In other words, when the ambassador moves out of his present accommodations, you will not have to sublease it?

**Mr. Plowman:** No, there is no expectation that that will be necessary. It is not a long-term lease, is not an emphyteutic lease, for example.

**The Chairman:** Mr. Wright, before you leave that point, may I ask Mr. Plowman, how could six study trips, as the Auditor General points out, over 15 years, have come up with the conclusion that there was no economic rationale for developing Porta Latina, and all of a sudden it is economic in 1983?

[Translation]

**Le président:** Monsieur Plowman, pourriez-vous nous donner une estimation du devis de cette restauration et de la justification qu'il y a à conserver un terrain de 5.75 acres? Qu'allez-vous faire de l'ancienne résidence de l'ambassadeur?

**M. Plowman:** Tout d'abord, l'ancienne résidence de l'ambassadeur était une location et l'un des objectifs à long terme est justement de remplacer les locations par des immeubles en propriété.

Deuxièmement, nous avons contacté la ville de Rome pour savoir si nous pouvions vendre une partie du terrain pour en faire un parc ou quelque chose de ce genre, mais la ville a refusé nos ouvertures. Nous n'avons pas l'intention de paysager la totalité du terrain, une partie restera dans son état à peu près naturel.

Le coût total des travaux est d'environ un million de dollars, ce qui peut sembler cher, mais les autres options que nous avons étudiées se montaient jusqu'à 3 millions de dollars canadiens. Il n'y a pas de doute que ce que nous faisons est avantageux.

**M. Wright:** Monsieur le président, quel est le loyer annuel de la résidence actuelle de l'ambassadeur?

**M. Plowman:** Je ne crois pas avoir ce chiffre ici, monsieur le président, mais, selon la formule de rentabilité que nous devons suivre dans pratiquement tous les cas, sauf dans le cas de projets plus monumentaux, l'option retenue se justifie sur le plan du coût.

**M. Wright:** Pourriez-vous trouver ce chiffre?

**M. Plowman:** Oui, certainement, il n'y a pas de problème.

**M. Wright:** Vous allez donc nous le communiquer?

**M. Plowman:** Oui, je peux vous remettre l'analyse économique qui nous a amenés à prendre la décision.

**M. Wright:** Est-ce que les locaux actuels loués par l'ambassadeur sont corrects?

**M. Plowman:** Oui, mais les loyers sont très chers à Rome comme un peu partout ailleurs et nous payons, chaque année, un loyer plus élevé.

**M. Wright:** Est-ce un bail à long terme? Lorsque l'ambassadeur quittera sa résidence actuelle, n'allez-vous pas devoir la sous-louer?

**M. Plowman:** Non, nous ne pensons pas que ce sera nécessaire. Ce n'est pas un bail à long terme, ni un bail emphytéotique.

**Le président:** Monsieur Wright, avant de passer à autre chose, pourrais-je demander à M. Plowman comment il se fait que six voyages d'étude sur 15 ans ont abouti à la conclusion qu'il n'y avait pas de justification économique à exploiter la propriété de Porta Latina et que cela devienne tout d'un coup une bonne opération en 1983?



[Texte]

**Mr. Plowman:** First of all, I have to say I was not party to all of them, needless to say, and I have not been with the department for 15 years. I do not know the professionalism of some of the earlier trips. A lot of markets we have encountered in different parts of the world alter sharply for whatever reason: taxes, sometimes, foreign currency reasons, whatever. The situation, as we studied it, indicated that if we were to own in Rome . . . renovating Porta Latina was a more economic opportunity than to purchase a new residence. For all sorts of reasons, including the security of tenure and the need to make our residences more secure, this project was undertaken and approved by Treasury Board, and they look at these proposals with a very close eye, needless to say.

**Mr. Wright:** What would be the estimated market value of that property?

• 1155

**Mr. Plowman:** Of the Porta Latina property? The raw land when we last looked at it was around \$1 million.

**Mr. Wright:** The raw land? Let me ask another question then perhaps. Did you do a market analysis and have a real estate expert come in and give you a market price for the total property as it now stands or prior to renovation?

**Mr. Plowman:** Yes, we did. We had it appraised and we know what it would fetch on the open market.

**Mr. Wright:** And it was appraised at \$1 million?

**Mr. Plowman:** Something like that. I could give you that figure as well.

**Mr. Wright:** And it is over four acres . . .

**Mr. Plowman:** Yes.

**Mr. Wright:** —of land in the City of Rome?

**Mr. Plowman:** Yes, in the historically protected area which prevents any construction from taking place outside of the neat lines of the existing structure. In other words, our studies have indicated that it would be impossible to obtain a building permit to build another building on that site. All that can be done is to renovate the present structure, and that is a very significant, you will appreciate, limiting factor on the value of the land.

**Mr. Wright:** How big is the structure that is being renovated?

**Mr. Plowman:** About 6,000 square feet approximately, net space.

**Mr. Wright:** It seems awfully cheap.

**Mr. Chairman,** did you want to . . .

**The Chairman:** I was going to move along if I had some indication from other members.

**Mr. Wright:** I have some more questions, but I will . . .

**The Chairman:** All right. Perhaps I could get back to you, Mr. Wright.

[Traduction]

**M. Plowman:** Tout d'abord, je n'ai pas été de tous ces voyages, inutile de le dire, car cela ne fait pas 15 ans que je suis au ministère. Je ne sais pas si les études précédentes ont été bien faites, mais je sais que le marché immobilier, dans beaucoup de pays, évolue très rapidement pour toutes sortes de raisons: impôts, situation monétaire, et cetera. Il ressort de notre étude que, si nous voulons acheter à Rome, il était plus économique de rénover la propriété de Porta Latina plutôt que d'acheter une résidence neuve. Ce projet a été entrepris pour toutes sortes de raisons, et notamment la sécurité d'occupation et la nécessité de protéger nos résidences et a été approuvé par le Conseil du Trésor, lequel scrute toujours ces projets de très près, inutile de le dire.

**M. Wright:** Quelle serait la valeur marchande de cette propriété?

**M. Plowman:** De la propriété de la Porta Latina? Le terrain seul, la dernière fois que nous l'avons fait évalué, valait 1 million.

**M. Wright:** Le terrain seul? Permettez-moi de vous poser une autre question, dans ce cas. Avez-vous effectué une analyse de marché ou demandé à un expert immobilier de vous donner la valeur marchande de la totalité de la propriété dans son état actuel, avant rénovation?

**M. Plowman:** Oui, nous l'avons fait évaluer et nous savons combien elle vaut sur le marché.

**M. Wright:** Et elle a été évaluée à 1 million?

**M. Plowman:** À peu près. Je pourrais vous trouver ce chiffre également.

**M. Wright:** Et c'est un terrain de plus de quatre acres . . .

**M. Plowman:** Oui.

**M. Wright:** . . . à l'intérieur de la ville de Rome?

**M. Plowman:** Oui, dans une zone protégée où aucune modification de la structure extérieure n'est autorisée. Autrement dit, il nous serait impossible d'obtenir un permis de construire pour bâtir quelque chose de neuf sur ce terrain. Tout ce qu'il est possible de faire est de restaurer la structure ancienne et c'est un facteur qui limite grandement la valeur du terrain.

**M. Wright:** Quelle est la superficie du bâtiment à rénover?

**M. Plowman:** Environ 6,000 pi. carrés de surface utilisable.

**M. Wright:** Cela ne paraît pas cher.

**Monsieur le président,** vouliez-vous . . .

**Le président:** J'allais donner la parole à quelqu'un d'autre qui souhaite la prendre.

**M. Wright:** J'ai quelques autres questions mais je vais . . .

**Le président:** Très bien. Je reviendrai peut-être à vous plus tard, monsieur Wright.

[Text]

**Mr. Wright:** Sure.

**The Chairman:** Mr. Lang.

**Mr. Lang:** Thank you, Mr. Chairman.

I am not sure who to direct this question to so I will just throw it out. I am referring to paragraph 14.150 of the Auditor General's report on the Moscow embassy. Just in reading through this, it seems that a need was identified for better facilities in 1972; in 1976 a lease had been secured; in 1978 the project was approved by Treasury Board and at that time 6.5% of the costs were related to security considerations. Then it goes on to say that by June 1981 total project costs had doubled. Now, only 13.5% of the costs were security related at that time. So my first question is: What led to the doubling of the costs other than security reasons? Maybe I will just leave it at that and then go on to other questions with regard to this later following that.

**The Chairman:** Mr. Plowman.

**Mr. Plowman:** The project scheduled for Moscow is a chancery building with a number of staff quarters in it and certain other facilities that are required for Moscow, such as recreational facilities, which are difficult to obtain. The project is a project which has to be and had to be negotiated step by step with the host state. Like any other design and construction project, the process that leads on to the development of plans and specifications is an iterative one, and it was decided to provide living accommodation in the building to provide for future office expansion as necessary. Earlier definitions of the project did not include that, but the idea was to provide for expansion space from the inside out because we believed that it would be difficult to obtain additional space outside of our site in future. So that was one element.

Secondly, another element is that over the period of time—it was a very long period of time we are talking about . . .

**Mr. Lang:** Well, we are talking about three years . . .

**Mr. Plowman:** Yes, but over that period of time . . .

**Mr. Lang:** —and a doubling of costs in three years.

• 1200

**Mr. Plowman:** I do not have the figures with me on price growth in the Canadian industry, but it was fairly substantial over that period of time as well, and that was another direct contributing factor, including design fees, materiel, and building materials, because something like 60% or so of this project would be sourced in Canada. So the price growth in our own domestic industry was another factor. So it is really these two things: a conscious decision to make a somewhat larger building which we have had every use for—there was no problem justifying that—and price growth in the industry.

A third element which, needless to say, is that we are negotiating this with the host state. There is a large element of this project that is there that would be constructed for us by them and that had to be negotiated. It is impossible, regrettably, to call tenders from a number of sources and achieve

[Translation]

**M. Wright:** Certainement.

**Le président:** Monsieur Lang.

**M. Lang:** Je vous remercie, monsieur le président.

Je ne sais pas trop à qui ma question s'adresse mais je vais la poser néanmoins. Il s'agit du paragraphe 14.150 du Rapport du vérificateur général concernant l'ambassade de Moscou. Il semble qu'en 1972 on ait déterminé la nécessité de locaux meilleurs; un bail a été signé en 1976 puis le projet a été approuvé par le Conseil du Trésor en 1978 et, à cette époque, 6.5 p. 100 du coût concernaient les installations de sécurité. Ensuite, le rapport signale qu'en juin 1981, le coût total du projet avait doublé. À ce moment-là, 13.5 p. 100 seulement du coût portaient sur les installations de sécurité. Ma question est donc la suivante: qu'est-ce qui a motivé ce doublement du coût, indépendamment des impératifs de sécurité? Je vais peut-être m'arrêter là pour attendre la réponse, quitte à y revenir ensuite.

**Le président:** Monsieur Plowman.

**M. Plowman:** Le projet de Moscou est une chancellerie comportant un certain nombre de logements pour le personnel et d'autres locaux nécessaires à Moscou, tels que des installations de loisirs qui n'existent pas ailleurs. Il a fallu négocier ce projet étape par étape avec le pays hôte. Comme tout autre projet de conception et de construction, le processus qui aboutit à l'adoption des plans et des spécifications est évolutif et il a été décidé d'ajouter des logements dans ce bâtiment, susceptibles d'être convertis plus tard en bureaux. Le projet initial ne comportait pas ces logements mais il a été décidé de prévoir dès maintenant une surface de bureaux accrue car il serait difficile de trouver de nouveaux locaux plus tard. Voilà donc un élément.

En deuxième lieu, le délai de planification a été très long et . . .

**M. Lang:** Il s'agit de trois ans.

**M. Plowman:** Oui, mais durant cette période . . .

**M. Lang:** . . . et le coût a doublé en trois ans seulement.

**M. Plowman:** Je n'ai pas ici les chiffres d'inflation dans la construction canadienne mais elle a été également relativement substantielle durant cette période et c'est là un autre facteur, car quelque 60 p. 100 des matériaux de construction et du matériel viendront du Canada, sans parler des honoraires d'architectes. Donc, l'inflation dans la construction chez-nous est un autre facteur. Ce sont donc essentiellement deux choses: la décision consciente de construire un bâtiment un peu plus grand—qui se justifie facilement—et l'inflation dans le secteur de la construction.

Il existe évidemment un troisième élément: nous négocions ce projet avec le pays hôte. Une grande partie du projet serait construit pour nous par l'État hôte et cela a dû être négocié. Il est malheureusement impossible de procéder par appel d'offres et mettre en concurrence les entrepreneurs. C'est donc un élément qu'il ne faut pas oublier non plus.



[Texte]

some sort of competitive process. So that, too, is an element which should not be forgotten.

**Mr. Lang:** You have given, basically, four reasons: recreational facilities; expansion of the facilities, potential for that; inflation; and the difficulty of negotiating without competition. I wonder if you could break it down so that we could have an idea of just how much of the doubling of the cost is due to recreational facilities or the expansion plans, or inflation, or difficulty in competition.

**Mr. Plowman:** Mr. Chairman, if I could, I would prefer to do that in writing, if that is possible.

**Mr. Lang:** I think that would be fine.

The next question I have on this Moscow facility is that in the month that followed June of 1981, security-associated costs escalated to 21.5% from 13.5%, and the Auditor General states:

The dramatic last-minute change in security requirements, which, in our view should have been defined earlier, forced the Department to suspend the project because it could no longer be accommodated within the Department's budget.

The Auditor General goes on to say:

To date, approximately \$3 million has been expended on this project, and this cost will have to be written off unless the particular design is eventually used.

I would like to ask the Auditor General if he could amplify on that last statement. I am not sure what he means by "unless the particular design is eventually used".

**Mr. Dye:** I think I will ask Mr. McLaughlin, who is the author of that paragraph, to attempt an answer to that question for me, please.

**The Chairman:** Mr. McLaughlin.

**Mr. M. McLaughlin (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman.

Our understanding of the situation, as communicated in internal documents to the senior management of the department, is that in fact \$3 million had been expended in preparing a design for Moscow and that if, in fact, they do not use that design, because they had suspended the project and found that their needs had changed sometime in the future, that \$3 million would then be lost or have to be written off.

**Mr. Lang:** Could I ask then, has this project been written off?

**The Chairman:** Mr. Mathieu.

**Mr. Mathieu:** No, certainly not. We intend to proceed with it, and I think the explanation given was that a design has always a limited shelf life; you cannot keep it for 20 years. We will now proceed with that project on the basic design that has been prepared.

[Traduction]

**M. Lang:** Vous avez donné, en gros, quatre justifications: les équipements de loisir, l'expansion des locaux, l'inflation et la difficulté de négocier en l'absence de concurrence. Pourriez-vous nous chiffrer chacun de ces facteurs pour que nous sachions quelle part chacun représente dans l'ensemble?

**M. Plowman:** Je préférerais faire cela par écrit si possible, monsieur le président.

**M. Lang:** Pas de problème.

Ensuite, dans ce même projet, en juillet 1981, le coût des installations de sécurité passait de 13.5 p. 100 à 21.5 p. 100 et le vérificateur général remarque:

Le bouleversement intervenu en dernière minute dans les exigences de sécurité qui, à notre avis, auraient dû être définies plus tôt, ont contraint le ministère à suspendre le projet car il entraînait un dépassement budgétaire pour le ministère.

Le vérificateur poursuit en disant:

Jusqu'à ce jour, près de 3 millions de dollars ont été dépensés pour ce projet et cet argent sera perdu à moins que les mêmes plans ne soient finalement utilisés.

J'aimerais demander au vérificateur général ce qu'il entend par cette dernière phrase. Je ne vois pas très bien ce qu'il entend par «à moins que les mêmes plans ne soient finalement utilisés».

**M. Dye:** Je crois que je vais demander à M. McLaughlin, qui est l'auteur de ce paragraphe, de répondre à cette question à ma place.

**Le président:** Monsieur McLaughlin.

**M. McLaughlin (directeur principal, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada):** Je vous remercie, monsieur le président.

Il ressort des documents internes adressés à la haute direction du ministère que trois millions de dollars ont été dépensés pour la conception des plans de Moscou et que si ces plans ne servent pas, soit que le projet soit annulé, soit que les besoins à l'avenir soient différents, cette somme aura été perdue et devra être inscrite au compte des pertes et profits.

**M. Lang:** Dans ce cas, puis-je demander si le projet a été abandonné?

**Le président:** Monsieur Mathieu.

**M. Mathieu:** Non, certainement pas. Nous avons l'intention de le réaliser et je pense que l'explication qui vous a été donnée est qu'une conception particulière devient désuète au bout d'un certain temps. Vous ne pouvez pas la remiser pendant vingt ans. Mais nous allons maintenant réaliser le projet en fonction des plans qui ont été arrêtés.

[Text]

**The Chairman:** So it is understood that Mr. Plowman will provide for the committee a summary of the original costs proposed, together with the transitional series of costs leading up to the final set of costs which were, temporarily at least, abandoned. If there is a problem, as has been suggested to me by Mr. Massé in explanations of security costs, I would suggest that you try not giving us anything that would be sensitive, and we can probably get along with that.

• 1205

**Mr. Lang:** Mr. Chairman, the Auditor General has expressed a view here about the dramatic last minute changes in security requirements, which in our view should have been defined earlier. Now, how does the Auditor General's Department have that kind of information, that our committee cannot have, to make that kind of judgment?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, what we put in reports may not be the whole story. We are cleared for high level security and while I think parliamentarians are cleared as well, that kind of discussion is not carried on at a public meeting.

**Mr. Lang:** Could this be something we could pursue in camera, then?

**The Chairman:** That is what Mr. Massé had suggested to the meeting.

**Mr. Lang:** Okay. That is fine.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lang. Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** I would like to ask some questions with respect to international trade development, if that does not unduly shift the focus of the meeting.

**The Chairman:** Well, that might present a problem for this morning's meeting, Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** It is in the report.

**The Chairman:** I do not think it is on the agenda, though. And we would like to . . .

**Mr. Kelly:** That is too bad, because it is fascinating stuff.

**The Chairman:** Perhaps we could come to that later on.

**Mr. Kelly:** Will there be an opportunity to look at that?

**The Chairman:** That could be decided; you could bring it up at a steering committee meeting. I would certainly do that.

I was hoping we could get through the accommodation and internal audit sections this morning. We have not yet heard about Dallas or Tokyo, to name a couple, and I did hear earlier some comments about the help that was available from the on-site employees of the department. In the case of Dallas, the on-site employees seem to have botched it up nicely and we have ended up with renovations that cost six times what was originally was anticipated. Now, could the committee have a

[Translation]

**Le président:** M. Plowman va donc remettre au Comité le devis original, ainsi que les devis intermédiaires qui ont débouché sur le devis final lorsque le projet a été temporairement abandonné. M. Massé nous a dit que certaines des explications concernant les équipements de sécurité étaient confidentielles et il faudrait donc que vous évitiez de divulguer ce qui ne doit pas l'être et nous nous débrouillerons avec ce que vous nous donnerez.

**M. Lang:** Monsieur le président, le vérificateur général s'est prononcé sur les modifications importantes qui ont dû être apportées à la dernière minute aux installations de sécurité; selon nous, on aurait dû les définir plus tôt. Or, comment se peut-il que le bureau du vérificateur générale possède ce genre de renseignements, des renseignements que les membres du Comité ne peuvent pas obtenir et qui lui permettent de se prononcer ainsi?

**M. Dye:** Monsieur le président, les renseignements figurent dans nos rapports ne disent peut-être pas tout sur la question. Notre cote sécuritaire est très élevée et même si celle des parlementaires est très élevée, ce genre de discussion ne devrait pas être permise dans une réunion publique.

**M. Lang:** Pourrait-on discuter de cela à huis clos?

**Le président:** M. Massé l'avait proposé.

**M. Lang:** Bon. Très bien.

**Le président:** Merci, monsieur Lang. Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** J'ai certaines questions à poser au sujet du développement du commerce international, pourvu que cela ne donne pas une autre orientation à la réunion.

**Le président:** Eh bien, cela pourrait poser certains problèmes dans le cadre de la réunion de ce matin, monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Il en est question dans le rapport.

**Le président:** Mais je ne crois pas que cette question soit à l'ordre du jour. Et nous aimerions . . .

**M. Kelly:** C'est malheureux, car il s'agit d'une question fascinante.

**Le président:** Nous pourrions y revenir plus tard.

**M. Kelly:** Aurons-nous l'occasion d'étudier cette question?

**Le président:** On pourrait décider de le faire; vous devriez soulever cette question lors de la réunion du comité de direction. Pour ma part, je le ferais certainement.

J'espérais pouvoir mettre fin aux discussions sur les parties concernant les vérifications internes et les locaux ce matin. Nous n'avons pas encore discuté de Dallas et de Tokyo, par exemple, et j'ai entendu certains commentaires un peu plus tôt au sujet de l'aide qui nous était offerte par ministère sur place. Dans le cas de Dallas, les employés sur place semblent avoir gâché le travail et nous avons dû faire des rénovations qui ont coûté six fois ce qui était prévu au départ. Or, pourrait-on



[Texte]

little explanation about what happened in Dallas and where we are now?

**Mr. M. Massé:** Mr. Plowman . . .

**The Chairman:** Mr. Plowman again?

**Mr. Plowman:** I guess it is unfair to make comment about an audit, but needless to say when one is doing one, I gather one does not go and seek out all the successes and try to highlight those. But there is no question, Dallas is a very bad example of a property acquisition project. There are a number of contributing factors. I think the worst and probably the single element to flag here with you, is that we engaged a firm, a local firm in Dallas, to undertake a technical evaluation of the property—which they did. We reviewed this. In their study they did not highlight for us a number of problems that later came to light, after we acquired ownership of the building.

In other words, we had a study done by an engineering firm in Dallas prior to putting an offer in on this property. That study did not reveal deficiencies which later came to light, deficiencies which you are able to discover when you own a building and can start, if necessary, tearing things apart. And that is the principal problem in the case of Dallas.

**Mr. Wright:** What were these problems?

**Mr. Plowman:** Well, for example, this was a house, and not an extremely old house, in a very high class area of Dallas, if you can put it that way, a relatively high class area of Dallas . . .

**Mr. Kelly:** Out by South Fork.

**Mr. Plowman:** Not there, no. And not anywhere near the size, I can assure you. But one thing that virtually had to be replaced was the electrical system. The electrical system in the house was a terrible thing.

• 1210

It looked as if the occupant had done it himself; and I believe he was a doctor.

**Mr. Lang:** How come I did not see that one first?

**Mr. Plowman:** So as I indicated, Mr. Chairman, a study was done. You can do so much when you are going through a house, but you cannot go and rip off side boards and this type of thing. But we do pay people to crawl about and to give us these reports. They are normally time-consuming studies. This was a very bad study, I am afraid.

**Mr. Kelly:** Were these consultants? An engineering consultant?

**Mr. Plowman:** Yes.

**Mr. Kelly:** Canadian?

**Mr. Plowman:** No.

[Traduction]

avoir une explication de ce qui s'est passé à Dallas et de la situation actuelle?

**M. M. Massé:** Monsieur Plowman . . .

**Le président:** Monsieur Plowman encore une fois?

**M. Plowman:** Il est injuste, je suppose, de faire une observation au sujet d'une vérification, mais dans le cadre d'une vérification, on ne cherche pas à faire valoir toutes les réussites. Mais il n'y a pas de doute là-dessus: Dallas est un très mauvais exemple de projet d'acquisition de biens immobiliers. Bon nombre de facteurs interviennent. Le pire et probablement le plus important que je vous signalerai est celui-ci: Nous avons retenu les services d'une entreprise locale à Dallas qui devait faire une évaluation technique de la propriété; ce qui a été fait. Nous l'avons vérifié. Dans cette étude, l'entreprise n'a pas signalé un certain nombre de problèmes qui se sont manifestés plus tard, lorsque nous étions devenus propriétaires de l'édifice.

Autrement dit, nous avons commandé une étude à un cabinet d'experts en bâtiments avant de faire une offre. L'étude n'a pas fait état de certains défauts qui se sont manifestés plus tard; il s'agit de défauts que vous pouvez mettre à jour lorsque vous êtes propriétaire d'un bâtiment et que vous commencez à abattre des cloisons, par exemple. Voilà le principal problème dans le cas de Dallas.

**M. Wright:** Quels étaient ces problèmes?

**M. Plowman:** Eh bien, il s'agissait d'une maison pas trop vieille, située dans un quartier très huppé de Dallas, si je puis dire . . .

**M. Kelly:** Près de *South Fork*?

**M. Plowman:** Non. Et les dimensions sont loin d'être les mêmes, je puis vous en assurer. Mais il a fallu remplacer pratiquement toutes les installations électriques. Le système électrique de la maison était dans un état déplorable.

L'installation électrique avait été si mal faite qu'apparemment on aurait pu croire que c'était le propriétaire qui l'avait faite lui-même, et je crois qu'il était médecin.

**M. Lang:** Comment se fait-il que je n'aie pas été le premier à m'en rendre compte?

**M. Plowman:** Comme je l'ai dit, monsieur le président, une étude a été faite. Quand on procède à l'inspection d'une maison, on ne peut pas tout faire, ainsi on ne peut pas abattre des cloisons entre autres choses. Et par contre nous payons des gens pour faire des inspections et nous rendre compte. Ces études généralement prennent beaucoup de temps. Je crains que dans ce cas l'étude ait été très mal faite.

**M. Kelly:** S'agissait-il d'experts conseils? Un expert conseil?

**M. Plowman:** Oui.

**M. Kelly:** Canadien?

**M. Plowman:** Non.

[Text]

**Mr. Wright:** It was an American engineering consultant who told you the condition of the wiring? That would be one of the things he would do.

**Mr. Plowman:** Yes, he gave us a report indicating that the house, for its age and all the rest of it, was in reasonably good condition.

**Mr. Wright:** The plumbing was bad, wiring was not good: did he tell you all those things?

**Mr. Plowman:** No, Mr. Chairman, I do not want to leave the impression—as I am saying, these deficiencies were not highlighted at all.

**Mr. Wright:** Mr. Plowman, what did you ask them to do?

**Mr. Plowman:** What we asked for was a structural, mechanical, and electrical examination of the house systems. In other words, is the house and are all the structural systems stable, or are the ceilings and floors sagging; are there cracks in the foundation. That is the structural arm of it. Electrical—is the wiring and electrical apparatus in good condition: that type of thing.

**Mr. Lang:** If the wiring looked so bad it was as if the doctor had done it and an engineer was doing the consulting, could he he not see that?

**Mr. Plowman:** If I might use an example, I do not know whether there is any wiring behind that wall, but I would defy any of us to comment on the quality of it without doing some further analysis, which is difficult to do prior to your owning a property. When we take over a property which has been previously owned, we usually do some alteration at that point for our particular purposes and we bring the house up to a reasonable standard as landlords of it and to promote good maintenance of it in future. When you are doing this, you sometimes discover surprises. In the case of Dallas there were a lot of surprises. It was not a good project. It was a good project for the Auditor General to select.

**Mr. Wright:** In other words, it was a bad purchase.

**Mr. Plowman:** Yes, as it turned out.

**Mr. Wright:** Whoever made the decision to purchase the property made a bad decision.

**The Chairman:** How old was the building, Mr. Plowman?

**Mr. Plowman:** If my memory serves me, it was something like 10 years old, I believe. It is not a terribly old building, by any means.

**Mr. Wright:** What area of Dallas is it in?

**The Chairman:** It is in Royal Lane.

[Translation]

**M. Wright:** C'est donc un expert conseil américain qui vous a mis au courant de l'état d'une installation électrique? C'est l'une des choses qu'il a faites.

**M. Plowman:** Oui. Il nous a donné un rapport dans lequel il nous disait que la maison, compte tenu de son âge, etc, était en assez bon état.

**M. Wright:** La plomberie, n'était pas en très bon état, pas plus d'ailleurs que l'installation électrique: est-ce qu'il vous a dit tout cela?

**M. Plowman:** Non, monsieur le président, je ne voudrais pas donner l'impression, comme je le dis, le rapport n'insiste pas du tout sur ces défauts.

**M. Wright:** Monsieur Plowman, que leur avez-vous demandé de faire?

**M. Plowman:** Nous leur avons demandé de procéder à l'examen structurel de la maison ainsi que de vérifier l'installation électrique, entre autres. En d'autres termes, nous leur avons demandé si la maison était stable, si les plafonds et les planchers étaient affaiblis; ou s'il y avait des lézardes dans les fondations. Voilà les vérifications structurelles que nous avons demandées à l'expert de faire. en ce qui concerne l'installation électrique... nous avons demandé à l'expert de voir si l'installation électrique et les appareils électriques étaient en bon état: ce genre de choses.

**M. Lang:** Si l'installation électrique était en si mauvais état qu'apparemment on aurait pu croire que c'était le médecin qui l'avait faite lui-même, compte tenu du fait que vous aviez demandé à un expert de procéder à ces vérifications, n'aurait-il pas pu s'en rendre compte?

**M. Plowman:** Permettez-moi de vous donner un exemple, je ne sais pas si derrière la cloison là-bas il y a des fils électriques, mais je mets au défi quiconque de parler de la qualité de l'installation électrique sans procéder à d'autres analyses, analyses qu'il est difficile de faire avant de devenir propriétaire. Lorsqu'on rachète une propriété généralement nous faisons certains changements compte tenu de nos besoins et en tant que propriétaire, nous retapons la maison et nous encourageons les futurs locataires à bien l'entretenir. Quand on fait cela, on a parfois des surprises. Dans le cas de Dallas, nous avons eu beaucoup de surprises. Ce n'était pas une bonne affaire. Par contre, le vérificateur général a eu le nez creux en la choisissant.

**M. Wright:** En d'autres termes, c'était un mauvais achat.

**M. Plowman:** Oui, comme on s'en est rendu compte.

**M. Wright:** Donc, celui qui a pris la décision d'acheter la propriété a pris une mauvaise décision.

**Le président:** Quel âge avait la maison, monsieur Plowman?

**M. Plowman:** Si je me souviens bien, la maison devait avoir 10 ans, je crois. On ne peut vraiment pas dire que c'est un vieil édifice.

**M. Wright:** Dans quelle quartier de Dallas se trouve-t-elle?

**Le président:** Dans Royal Lane.



[Texte]

**Mr. Plowman:** Royal Lane. I believe it is due south . . .

**Mr. Wright:** It is south of the downtown area?

**Mr. Plowman:** Yes, I believe.

**Mr. Wright:** And the building is 10 years old and the wiring is all gone.

**Mr. Plowman:** When I say 10 years, it may be 10 to 15; but this is not a 60-year-old property.

**Mr. Wright:** What is the size of the home in square feet?

**Mr. Plowman:** Approximately 3,000 square feet.

**Mr. Wright:** A 10-year old home with 3,000 square feet; and the wiring is not adequate?

**Mr. Plowman:** It is surprising, is it not?

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, the Auditor General says the department did not undertake an adequate engineering and cost estimate for the renovations, and in fact the report provided to the department on the condition of the house was a rough estimate only.

**The Chairman:** Mr. Dye, would you comment on that?

**Mr. Dye:** Let me ask Mr. McLaughlin to comment on the specifics of what our auditor found, and then I would like to return to this business of how auditors perceive the world.

**Mr. McLaughlin:** I guess the first question deals with how good was that original study. When we, in fact, reviewed the files, we found it was given as a rough estimate of \$25,000 to fit out the property. As to whether or not, in fact, they could have done more, I personally have not visited Dallas; but I would presume in a 10-year old house you should be able to see the deficiencies and be able to make a better estimate.

• 1215

**Mr. Lang:** Do you know how much was paid to the consultant for his estimates?

**Mr. McLaughlin:** I do not have that right at my fingertips. Perhaps the department does.

**Mr. Wright:** Perhaps Mr. Plowman could tell us.

**Mr. Plowman:** I do not have the precise number. It was not a large sum of money. One does not normally pay a terribly large sum of money for that kind of technical examination of a house. A couple of engineers could do it in a day, I would think. But it was not thorough at all, and that really was the principal problem.

What the Auditor General has reported on this project is right. There was not an adequate study of it done. If there had been an adequate report, the house would probably not have

[Traduction]

**M. Plowman:** Royal Lane. Je crois que c'est directement au sud . . .

**M. Wright:** Est-ce au sud du centre-ville?

**M. Plowman:** Oui, je crois.

**M. Wright:** Et vous dites que l'édifice a 10 ans et que l'installation électrique est complètement à refaire?

**M. Plowman:** Quand je dis 10 ans, c'est peut-être de 10 à 15 ans; mais en tout état de cause ce n'est pas une propriété dont la construction remonte à 60 ans.

**M. Wright:** Quelle est la grandeur de la maison en pieds carrés?

**M. Plowman:** Approximativement 3000 pieds carrés.

**m. Wright:** Donc c'est une maison de 10 ans de 3000 pieds carrés; et l'installation électrique n'est pas satisfaisante?

**M. Plowman:** C'est surprenant n'est-ce pas?

**M. Wright:** Monsieur le président, le Vérificateur général dit que le ministère n'a pas procédé à une inspection suffisante des lieux pas plus qu'il n'a évalué correctement les coûts de rénovation, mais en fait le rapport remis au ministère sur l'état de la maison n'était pas un devis définitif.

**Le président:** Monsieur Dye, pourriez-vous nous faire quelques commentaires à ce sujet?

**M. Dye:** Je vais demander à M. McLaughlin de parler un peu plus en détails de ce que notre vérificateur a trouvé, et ensuite j'aimerais que l'on revienne à la façon dont les vérificateurs voient les choses.

**M. McLaughlin:** La première question porte sur la qualité de l'étude de départ. En fait, lorsque nous avons étudié les dossiers, nous avons constaté qu'un devis approximatif d'un montant de 25,000 dollars avait été fait pour rénover la propriété. Quant à savoir si en fait on aurait pu faire plus, je dirai que personnellement je n'ai pas visité la maison en question à Dallas; mais j'aurais tendance à penser que dans le cas d'une maison de 10 ans, il aurait été assez facile de se rendre compte des défauts, et en conséquence, d'établir un meilleur devis.

**M. Lang:** Savez-vous combien l'expert a été payé pour ses devis?

**M. McLaughlin:** À brûle-pourpoint je ne sais pas. Peut-être que le ministère le sait.

**M. Wright:** M. Plowman pourrait peut-être nous le dire.

**M. Plowman:** Je ne connais pas la somme exacte. Mais ce n'était pas beaucoup. Généralement, ce type d'inspection ne coûte pas très cher. J'imagine que deux experts pourraient la faire en un jour. Mais le plus grave c'est que cette expertise n'a pas été approfondie.

Ce que le vérificateur général a dit de ce projet est exact. En effet, il faut reconnaître que l'expertise comportait des lacunes. Dans le cas contraire, nous n'aurions probablement pas acheté

[Text]

been purchased; or at least, that would have been factored into the original equation.

**Mrs. Cossitt:** Do you have any specific guidelines or criteria that you give to your consultants to bring forth a good analysis or estimate of renovations?

**Mr. Plowman:** I would not say there is a standard guideline of sorts. But in dealing with an American engineering firm, we use a common vocabulary; and I think it would have been clear to them what we were after. We would have had a contract with them which would have spelled out what we expected.

**The Chairman:** Mr. Plowman, part of the original question I think I made was: What is the situation now? Has the renovation been completed, and was it within its \$150,000 final cost estimate?

**Mr. Plowman:** Yes, the project is completed. The house is occupied; and to my knowledge, it is operating well enough.

I should make one point, and I think it is quite important. Even combining the costs of renovation with the purchase price, the day the renovation contract was completed, the Government of Canada could have sold that house for more than the sum of money it had spent on it; in other words, it was good value. It is just that you could have accomplished the same thing by paying more for a house initially that was in better condition. As it was, we took a house that was in poor condition, even poorer condition than we thought, and added money to it. But when all is said and done, it was still good value, and of course, today has far more value than the total amounts of money we have put into it.

**The Chairman:** How much money was put in, Mr. Plowman?

**Mr. Plowman:** I do not know if we show it. The purchase price was \$375,000, and there would be some legal fees; but essentially, the Auditor General has presented most of the costs here: \$525,000 or something like that.

**The Chairman:** But you have not answered the question. Were the renovations carried out within the revised budget of \$150,000?

**Mr. Plowman:** I can only give you my recollection. My recollection was that we did not have to return for increased authority to the Treasury Board. In other words, the amount we presented to them finally . . . I am not trying to be evasive; I simply do not recall whether or not the work was done for \$150,000. But on the total amount allocated to this project, my recollection is we did not have to return to have that amount increased. But I could verify that again and let you know.

[Translation]

la maison; ou si nous l'avions fait, les défauts de la maison auraient été pris en considération.

**Mme Cossitt:** Donnez-vous des directives ou des critères bien précis à suivre à vos experts pour faire une bonne analyse ou établir un devis des travaux de rénovation?

**M. Plowman:** Je n'irai pas jusqu'à dire il y a des directives normalisées à cet égard. Traitant avec un cabinet d'experts américains, nous parlons le même langage et, à mon avis, ils auraient dû parfaitement comprendre ce que nous voulions. La simple lecture du contrat aurait dû leur faire comprendre ce que nous attendions d'eux.

**Le président:** Monsieur Plowman, entre autres choses dans ma question, je demandais: quelle est la situation à l'heure actuelle? Les rénovations sont-elles terminées, et les coûts cadrent-ils avec les 150,000 dollars prévus dans le budget définitif?

**M. Plowman:** Oui, les rénovations sont terminées. La maison est occupée, et à ma connaissance, il n'y a pas de difficulté.

Je voudrais dire quelque chose qui à mon sens est très important. Même si on ajoute les coûts des rénovations au prix d'achat, le jour où les rénovations se sont terminées, le gouvernement du Canada aurait pu vendre cette maison plus cher et récupérer les sommes investies pour la rénover; en d'autres termes, le gouvernement n'a rien perdu. Ce que je veux dire, c'est qu'on aurait pu arriver au même résultat en investissant plus au départ dans l'achat d'une maison en meilleur état. Ce qui s'est passé, c'est que nous avons acheté une maison qui était en mauvais état, même en plus mauvais état que nous ne l'avions pensé au départ, et que nous avons investi de l'argent pour faire des rénovations. Mais tout cela est du passé, le gouvernement n'a rien perdu, car bien entendu, aujourd'hui, cette maison vaut beaucoup plus que tout ce qu'il a fallu investir pour l'acheter et la rénover.

**Le président:** Combien d'argent a-t-on investi dans cette maison, monsieur Plowman?

**M. Plowman:** Je ne sais pas si cela figure dans le rapport. Le prix d'achat était de 375,000 dollars, ce à quoi il faut ajouter les honoraires des avocats; mais dans l'ensemble, le vérificateur général nous a donné les chiffres, à savoir 525,000 approximativement.

**Le président:** Mais vous n'avez pas répondu à la question. Ces rénovations ont-elles coûté plus ou moins que les 150,000 dollars prévus au budget révisé?

**M. Plowman:** Je vais vous dire ce dont je me souviens. D'après ce que je me rappelle, nous n'avons pas dû demander d'autres fonds au Conseil du Trésor. En d'autres termes, l'argent que nous leur avons demandé est finalement . . . Je ne suis pas en train d'essayer d'éluder la question; je ne me rappelle tout simplement pas si les travaux ont été faits pour 150,000 dollars. Mais en ce qui concerne le montant global des fonds octroyés pour ce projet, je crois me souvenir que nous n'avons pas dû demander de fonds supplémentaires au Conseil du Trésor. Je pourrais néanmoins vérifier et vous le faire savoir.



[Texte]

**The Chairman:** Judging by the deviations as outlined by the Auditor General, I think it would be helpful if the committee had it in writing. Perhaps you could include that with the information you are already going to provide.

**Mr. Plowman:** Certainly, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Now, if there are no other questions on Dallas, I would like to hear about Tokyo.

**Mr. Lang:** I have just one more. Could we also have in writing the information as to how much was paid to this engineering consultant for his rough estimate?

• 1220

**The Chairman:** Perhaps we should have the request that was made to him and the profit and the cost... details of that transaction.

**Mr. Lang:** Yes, including how much was paid to the consultant for his rough estimate.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, if I could ask a question of Mr. Plowman: Do you have staff who are qualified to assist in these projects, as to whether or not you should go ahead with a purchase? In other words, do you have property managers on staff? Qualified property managers?

**Mr. Plowman:** The answer is quite different today from the time over the period of the audit. We are acquiring staff. A proportion of them are quite competent, in my view. We are acquiring a number, with the positions that have been given to us, and the people we are hiring primarily have either realty, architectural or engineering backgrounds. I would judge them, in my view, to be competent, yes. The point is, that many of the cases listed here, Mr. Chairman, have a long history to them and I cannot give the committee the assurance that that same calibre of person was available then.

**Mr. Wright:** You could not get that quality of person to assess this work? What do you mean?

**Mr. Plowman:** No, what I am saying is, at that time...

**Mr. Wright:** Why would you not have... Maybe that question is not a good one. Mr. Chairman, why would the department not have qualified staff to assess these projects? The real estate market is full of them.

**Mr. Plowman:** Yes, Mr. Chairman, that is correct. As I said, the situation today is, in my view, far different from what it was even five years ago or six years ago within the department. We have a growing number of qualified staff, but acquiring people is a very slow process and we are limited by the amounts of salaries we can pay. Very hotshot real estate operators who make money in six figures are not going to feel such a compulsion for public service that they want to take that much of a reduction to join our department.

[Traduction]

**Le président:** À en juger par les entorses signalées par le vérificateur général, le Comité apprécierait que vous nous donniez ces renseignements par écrit. Vous pourriez peut-être inclure ces renseignements avec ceux que vous avez déjà accepté de nous donner.

**M. Plowman:** Très certainement, monsieur le président.

**Le président:** S'il n'y a pas d'autres questions au sujet de Dallas, je voudrais que l'on parle de Tokyo.

**M. Lang:** J'en ai une autre. Pourrions-nous également avoir noir sur blanc combien l'expert-conseil a été payé pour son devis approximatif.

**Le président:** Peut-être pourrions-nous avoir les détails de cette transaction, soit les profits, les coûts et ainsi de suite.

**M. Lang:** Oui, y compris les honoraires versés à l'expert-conseil pour ses services.

**M. Wright:** Monsieur le président, puis-je poser une question à M. Plowman? Avez-vous les compétences nécessaires pour vous aider à prendre des décisions pour ce qui est de ces projets, pour savoir s'il faut donner le feu vert ou non à un achat? En d'autres termes, votre personnel compte-t-il des gérants de biens immobiliers compétents?

**M. Plowman:** La réponse aujourd'hui est tout à fait différente de celle que je vous aurais donnée lors de la période de vérification. Nous sommes en train de recruter du personnel dont une partie est fort compétente, à mon avis. Compte tenu des postes qui nous ont été attribués, nous recrutons du personnel et surtout des gens qui ont une expérience dans le domaine de la propriété immobilière, de l'architecture ou de l'ingénierie. À mon avis, ils sont tout à fait compétents. Ce dont il faut se souvenir, monsieur le président, c'est que de nombreux cas figurant sur cette liste remontent aux calendes grecques et je ne peux absolument pas prétendre que l'on avait ce même calibre de personnes sous la main à cette époque.

**M. Wright:** Que voulez-vous dire? Vous ne pouviez pas obtenir ces compétences-là pour évaluer ce travail?

**M. Plowman:** Non, ce que je dis c'est qu'à cette époque...

**M. Wright:** Pourquoi n'auriez-vous pas pu... Cette question n'est peut-être pas pertinente. Monsieur le président, pourquoi le ministère n'aurait-il pas eu à sa disposition le personnel compétent nécessaire pour évaluer ces projets? Le marché immobilier en regorge.

**M. Plowman:** Oui, monsieur le président c'est exact. Comme je l'ai dit, la situation aujourd'hui est, à mon avis, très différente de ce qu'elle était il y a même cinq ou six ans au ministère. Le personnel que nous recrutons est de plus en plus compétent, mais tout cela demande du temps et nous sommes, de plus, limités par les salaires que nous pouvons leur verser. Les agents immobiliers de haut vol qui gagent \$100,000 et plus ne se sentent pas si attirés par la Fonction publique qu'ils voudraient accepter une réduction de salaire.

[Text]

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, a qualified property manager costs \$60,000, and he would give you the opinion on whether or not you should have gone ahead with it, based upon the study. Mr. Chairman, that is not a real question, it was a comment, so I do not ask Mr. Plowman to respond to that.

**The Chairman:** Can we move on to the Tokyo situation, then? We have read the Auditor General's critique and evidence is that the seven or eight year old plans have not been proceeded with. There is this enormous site, which I believe is 10 acres—although, Mr. Massé, you might comment on that—in downtown Tokyo. What is going on there?

**Mr. M. Massé:** It is 4.7 acres.

**The Chairman:** What is happening in Tokyo? Would that be Mr. Plowman again?

**Mr. M. Massé:** Yes.

**The Chairman:** What is the situation now and what has happened since the Auditor General's report here?

**Mr. Plowman:** If I could deal maybe with what the situation is now, we are conducting a study, which will be presented this summer, on options that are available in regard to the development of this site. These options will cover a wide range of opportunities, including spending money or not spending money, because the site has, we suspect, significant value. Among other things, we are having it appraised, so we will have some feel for what it actually is worth.

The history of our Tokyo site is a long one. We did have plans to construct a building on the site for our own use, and these plans eventually materialized into completed designs by a Canadian architectural firm from Vancouver.

• 1225

About the time those plans were being finalized, however, the department was approached by various private interests about the possibility of other types of joint ventures and so forth which needed study. Quite frankly, they were unprecedented techniques with respect to diplomatic premises at the time, and they certainly caused quite a stir.

The current situation is that the subject is well in hand. We are presenting, and we will present to government later this year, options which it can take with respect to the development of this property, and we believe the matter will be at least decided upon within the current fiscal year, and maybe some headway will be made on acting on part of it.

**The Chairman:** Mr. Plowman, the Auditor General has indicated that offers were received for development that would have provided new chancery space without any capital funds from Canada and possibly even an immediate cash return.

When you make your presentation later this year, can you give us any idea what your cash requirements are going to be?

[Translation]

**M. Wright:** Monsieur le président, un gérant de biens immobiliers compétent coûte \$60,000 et il aurait pu vous dire s'il fallait donner suite ou non à ce projet, et ce, en fonction de l'étude effectuée. Monsieur le président, il ne s'agissait pas tant d'une question que d'une observation, et je ne demanderai pas à M. Plowman d'y répondre.

**Le président:** Pourrions-nous alors passer à cette affaire de Tokyo? Nous avons lu la critique du vérificateur général et tout indique que l'on n'a pas donné suite au plan qui dure depuis sept ou huit ans. Ce site énorme situé en plein coeur de Tokyo a une superficie d'environ dix acres, je crois, mais monsieur Massé, vous pourriez peut-être nous en dire davantage. Que va-t-on y construire?

**M. M. Massé:** Il est de 7,4 acres.

**Le président:** À quoi servira ce site à Tokyo? Cette question s'adresse-t-elle encore à M. Plowman?

**M. M. Massé:** Oui.

**Le président:** Quel est l'état actuel des choses et que s'est-il passé depuis le rapport du vérificateur général?

**M. Plowman:** Nous procédons actuellement à une étude, qui sera présentée cet été, portant sur les options qui nous sont offertes quant à l'exploitation de ce site. Les possibilités sont nombreuses et nous nous demandons même si nous allons dépenser ou non de l'argent, car ce terrain a beaucoup de valeur. Entre autres choses, nous le faisons évaluer pour que nous ayons au moins une idée de sa valeur réelle.

Cette affaire de Tokyo ne date pas d'hier. Nous avions l'intention de construire un bâtiment sur ce terrain que nous aurions utilisé et ces plans se sont matériellement réalisés en un projet présenté par un cabinet d'architectes canadiens de Vancouver.

A l'époque où l'on mettait la dernière main à ces projets, cependant, divers groupes d'intérêts privés se sont adressés au Ministère en lui proposant d'autres types de co-entreprises et d'autres projets qui avaient besoin d'être étudiés. Très franchement, il s'agissait de techniques sans précédent pour l'emplacement d'une ambassade à l'époque et cela a fait beaucoup de bruit.

Mais la situation maintenant est bien en main. Vers la fin de l'année, nous allons présenter au gouvernement des options qu'il pourra retenir quant à l'exploitation de ce terrain et nous pensons qu'une réponse sera apportée à cette question au cours de cet exercice budgétaire et peut-être même que les choses auront commencé à bouger d'ici la fin de l'exercice en cours.

**Le président:** Monsieur Plowman, le vérificateur général a fait remarquer que des offres d'exploitation de ce terrain avaient été présentées, offres qui auraient permis de construire une nouvelle chancellerie sans apport de capitaux du Canada et peut-être même un rapport presque immédiat.

Lorsque vous présenterez votre projet plus tard cette année, pouvez-vous nous donner une idée de ce que seront vos besoins en liquidités?



[Texte]

**Mr. Plowman:** In the case of Tokyo our objective is a no-significant-cash solution at the moment. That is what we are working towards, and that is our intention.

If I could just say a little about what the Auditor General observed upon, we were approached by developers—primarily Japanese, but other developers as well—and we could have achieved a built response to our space needs, but it would have involved a number of things. In some cases it would have involved our forfeiting our right to parts of the site, or in some cases all of the site. It also involved our sharing space with our partner, who might be leasing that space to anyone on the commercial market. These were factors which had to be weighed, and we are now taking steps to bring focus to this and to make, as I said earlier, the options available to the government to select one.

**The Chairman:** And you are likely going to suggest, or at least put forward as an option, some kind of a development by Japanese . . .

**Mr. Plowman:** The actual construction in any event would probably be conducted by a Japanese firm. Really, I think what is at issue is whether we fund this or use some other techniques to assist in the funding. We have over the years acquired property in Tokyo. It may be possible to concentrate more of our holdings on that one site. We have a number of properties in Tokyo.

So there is a wide range of options, and really at this stage it would be inappropriate to get into them all in detail: (a) you would not be interested, and (b) it would probably take some time. But there are a wide number of things that could be done and all of them are being studied. There are something like 15 or 16 variations on this theme which are being reviewed and will be laid out for a decision.

• 1230

**The Chairman:** But if you go in with a joint development, which does not require capital funds, then obviously you are going to have to give something away, either some of the land or some air rights or something.

**Mr. Mathieu:** Mr. Chairman, one interesting aspect about Tokyo is that the value of the land is high. When we were there recently, it was pointed out to us that the value of land in relation to the value of construction is nine to one; in other words, the value of the land is nine times higher than the value of the construction on it.

**The Chairman:** At the present time?

**Mr. Mathieu:** At the present time, and we have property not only there but elsewhere. It is a question of seeing how we can maximize the opportunity advantage we have there in Tokyo now, without compromising, if you wish, our diplomatic status, because one of the things that was mentioned to us is that in Tokyo the situation is such that you cannot lease your land to developers, because you may never get it back; it is conceivable.

[Traduction]

**M. Plowman:** Dans le cas de Tokyo, nous essayons de ne pas avoir à recourir à des capitaux. C'est là l'objectif visé.

Permettez-moi de faire une observation à propos de la remarque faite par le vérificateur général. Des entrepreneurs, principalement japonais mais d'autres également, se sont adressés à nous et nous aurions pu satisfaire notre besoin de locaux, mais plusieurs éléments seraient intervenus. Dans certains cas, nous aurions dû céder le droit que nous avions sur certaines parties de ce terrain et dans d'autres cas sur l'ensemble du terrain. Nous aurions dû également partager cet espace avec notre associé qui aurait très bien pu louer ces locaux sur le marché commercial. Tous ces éléments devaient être soupesés et nous sommes maintenant en mesure, comme je l'ai dit tout à l'heure, de présenter au gouvernement les options qui s'offrent à lui pour qu'il puisse en retenir une.

**Le président:** Et vous allez sans doute proposer, ou du moins avancer comme option, que l'exploitation du site se fasse par des intérêts japonais?

**M. Plowman:** De toute façon, les travaux de construction se feront vraisemblablement par une entreprise japonaise. La question qui se pose en fait est de savoir si nous allons financer ce projet ou si nous allons recourir à d'autres techniques pour le financer en partie seulement. Au fil des ans, nous avons acquis des terrains à Tokyo. Nous pourrions peut-être concentrer une plus grande partie de nos avoirs sur ce site. Nous avons un certain nombre de propriétés à Tokyo.

Les options sont donc multiples et à ce stade-ci, il serait injustifié de les passer toutes en détail car premièrement cela ne vous intéresserait pas et deuxièmement, il me faudrait un certain temps. Mais plusieurs options s'offrent à nous et nous les étudions toutes. Il existe à peu près 15 ou 16 scénarios différents qu'on étudie et qui seront bientôt présentés au gouvernement pour qu'il prenne une décision.

**Le président:** Mais si vous vous associez à quelqu'un, ce qui ne nécessite pas de capitaux, vous allez alors devoir manifestement donner quelque chose, soit une partie du terrain soit des droits aériens ou quelque chose d'autre.

**M. Mathieu:** Monsieur le président, un aspect intéressant que présente Tokyo est que la valeur du terrain y est élevée. Lorsque nous nous y sommes rendus récemment, on nous a dit que le rapport entre la valeur du terrain et la valeur de la construction était de 9 à 1; en d'autres termes, la valeur du terrain est neuf fois plus élevée que celle de toute construction qui y serait érigée.

**Le président:** À l'heure actuelle?

**M. Mathieu:** Oui, et nous avons d'autres propriétés ailleurs. C'est la raison pour laquelle nous essayons de savoir comment nous pouvons profiter au maximum de cet avantage sans porter atteinte, si vous le voulez, à notre statut diplomatique car on nous a dit que la situation à Tokyo était telle qu'on ne peut pas louer de terrains à des entrepreneurs, car on risque de ne plus jamais les ravoïr ce qui est concevable.

[Text]

So we have to be extremely careful and consult with our lawyers there and architectural consultants. We are reviewing the implications of these techniques which have not been used in Tokyo before. That is why we have to take extreme precautions.

**The Chairman:** What is the estimated value of the property there in Tokyo now?

**Mr. Mathieu:** We are having it appraised right now. The only thing we can say is that four acres in the centre of Tokyo is highly valuable.

**The Chairman:** Hundreds of millions?

**Mr. Mathieu:** Not hundreds. I am not sure it is appropriate to quote the figure because it is such a broad figure, but you are talking about quite a large sum.

**Mr. Kelly:** Why is it not appropriate to quote it?

**Mr. Mathieu:** It is not a serious figure.

**Mr. Wright:** You have to have an idea.

**Mr. Mathieu:** A figure has been mentioned, but it is not really a figure that we could . . . Once the serious appraisal has been done, we could say that this figure was not really one that you could quote responsibly. But it is not hundreds of millions.

**Mr. Wright:** Tens of millions?

**Mr. Mathieu:** It is more than tens of millions.

**The Chairman:** There you are.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I am curious about this. We are talking about the residence of the ambassador in Tokyo . . .

**Mr. Mathieu:** And the chancery.

**Mr. Wright:** And the chancery, both. Is it \$25 million to renovate the residence of the ambassador?

**Mr. Plowman:** No. The sum quoted would provide for the construction of a chancery and the renovation of the present chancery on the site. There is a chancery on the site. If you are looking at page 478, actually in front of this building . . .

**Mr. Wright:** This is the four-acre land?

**Mr. Plowman:** Yes. Co-located in the four-acre site there is the residence, a present chancery building, and a temporary building which was constructed in front of it some years ago. The intention of the Vancouver design that I referred to earlier was to put a new building on the site and to integrate it with the present chancery.

**Mr. Wright:** And the cost of that is?

**Mr. Plowman:** Around \$30 million, today.

**Mr. Wright:** And it has not been started yet?

**Mr. Plowman:** No, it has not been started yet, pending the review of these other opportunities that are presented by the . . .

[Translation]

Nous devons donc procéder par petits pas et consulter nos avocats et nos architectes. Nous sommes en train d'en étudier les conséquences, cette situation étant sans précédent à Tokyo. C'est la raison pour laquelle nous devons prendre toutes les précautions voulues.

**Le président:** Et quelle est la valeur approximative du terrain que vous détenez actuellement à Tokyo?

**M. Mathieu:** On le fait évaluer à l'heure actuelle. Tout ce que je puis dire c'est que quatre acres au coeur même de Tokyo représente une somme considérable.

**Le président:** Cela se chiffre-t-il en centaines de millions de dollars?

**M. Mathieu:** Non, pas des centaines. Je ne pense pas pouvoir vous citer de chiffres car ce n'est qu'un chiffre approximatif, mais il s'agit d'une somme importante.

**M. Kelly:** Pourquoi ne convient-il pas de le citer?

**M. Mathieu:** Ce chiffre n'est pas définitif.

**M. Wright:** Mais il faut quand même qu'on en ait une idée.

**M. Mathieu:** On nous a déjà cité un chiffre, mais je ne pense pas que nous pourrions . . . Dès que l'évaluation en aura été faite, on pourra dire que ce chiffre n'en était pas un que nous aurions pu sérieusement citer. Mais il ne s'agit pas de centaines de millions.

**M. Wright:** Des dizaines de millions?

**M. Mathieu:** Plutôt dans cet ordre d'idée.

**Le président:** Voilà, vous avez votre réponse.

**M. Wright:** Monsieur le président, cela m'intéresse. Il s'agit tout de même de la résidence de l'ambassadeur à Tokyo . . .

**M. Mathieu:** Et de la chancellerie.

**M. Wright:** Et de la chancellerie. Va-t-il falloir dépenser 25 millions de dollars pour rénover la résidence de l'ambassadeur?

**M. Plowman:** Non. La somme citée comprend la construction d'une nouvelle chancellerie et la rénovation de l'ambassade actuelle. Il y a déjà une chancellerie sur ce terrain. Si vous vous reportez à la page 517, devant cet édifice . . .

**M. Wright:** Il s'agit du terrain de quatre acres?

**M. Plowman:** Oui. Sur ce terrain se trouve la résidence de l'ambassadeur, la chancellerie ainsi qu'un bâtiment temporaire qui a été construit devant la chancellerie il y a quelques années. L'intention du cabinet d'architectes de Vancouver auquel j'ai fait allusion tout à l'heure était de construire un nouvel édifice sur ce terrain et d'y intégrer la chancellerie actuelle.

**M. Wright:** Et quel en serait le coût?

**M. Plowman:** Environ 30 millions de dollars aujourd'hui.

**M. Wright:** Et les travaux n'ont pas encore commencé?

**M. Plowman:** Non, on attend que l'examen de ces autres solutions soit terminé.



[Texte]

**Mr. Wright:** Now, the other opportunities, are they to lease, or to build another property?

**Mr. Plowman:** They encompass opportunities, such as granting a lease on a building—not on the land, but on a building—that could house both us and someone who would be prepared to finance it. That is one thing we are looking at. I am not saying we favour it at this point, or that that is the recommended option, but that is the kind of thing you can do.

**Mr. Wright:** You mentioned other opportunities, and earlier on you referred to other properties you own in Tokyo. Why would you own other properties in Tokyo?

**Mr. Plowman:** Because we house our staff in Tokyo, and we have over the years acquired apartments and various other housing which we own in the City of Tokyo.

**Mr. Mathieu:** Rents are very high there, and a large part of our funds are devoted to buying property in order to save on rent, where it is economically justifiable.

• 1235

**Mr. Wright:** What guarantee—and I realize that this is projecting—do you have that you will not go over the \$30 billion that you say the estimate will be?

**Mr. Plowman:** \$30 million.

**Mr. Wright:** Maybe it will be \$60 million.

**Mr. Plowman:** At this moment, if we were to proceed on our own with the construction of a chancery by a Japanese construction company, that cost would be a function of price growth in the Japanese construction industry and the value of the yen. If a contract were let today, it is a very orderly society, with very competent builders, and there is no reason to expect that we would have a project that would cost double. They build quite rapidly, as we do in Canada, probably somewhat faster, and I do not think that is something we should concern ourselves with.

**Mr. Wright:** When you approve building on some of these sites, do you ever obtain a maximum price that the contractor cannot go over? In other words, how are you working on it? Is it on a cost-plus basis?

**Mr. Plowman:** It depends on the location, but usually what we try to do is to prequalify contractors to ensure that they are reputable and capable and call tenders from them.

**Mr. Wright:** Yes, I understand that.

**Mr. Plowman:** For example, in the case of Mexico, which is cited here, that was what was done. The lowest tender was accepted and the building was brought in within a few dollars of the price.

[Traduction]

**M. Wright:** Quelles sont ces autres solutions dont vous parlez? Est-ce de louer le terrain, ou de construire un autre bâtiment?

**M. Plowman:** Il y a plusieurs possibilités par exemple, louer l'édifice, non pas le terrain, mais l'édifice, qui pourrait nous loger ainsi que celui qui serait disposé à le financer. Voilà une solution que nous étudions. Je ne dis pas que c'est celle que nous allons retenir ni que c'est l'option recommandée, mais voilà ce qu'on pourrait faire avec ce terrain.

**M. Wright:** Vous avez parlé d'autres possibilités et plus tôt vous avez fait allusion à d'autres propriétés que vous déteniez à Tokyo. Pourquoi détiendriez-vous d'autres propriétés à Tokyo?

**M. Plowman:** Pour y loger notre personnel; au fil des ans, nous avons acheté des appartements et d'autres logements à Tokyo.

**M. Mathieu:** Les loyers y sont très élevés et nous consacrons une grande partie de notre argent à l'achat de biens immobiliers en vue de faire des économies sur les loyers, lorsque cela se justifie sur le plan économique.

**M. Wright:** Quelle garantie pouvez-vous nous donner, et je me rends compte qu'il s'agit essentiellement de projections, que vous ne dépasserez pas les 30 milliards de dollars que vous avez cités tout à l'heure?

**M. Plowman:** Trente millions de dollars.

**M. Wright:** Au bout du compte, ce sera peut-être 60 millions de dollars.

**M. Plowman:** Dans l'état actuel des choses, si nous étions seuls à faire construire une chancellerie par une compagnie de construction japonaise, le prix dépendrait de l'augmentation des prix dans l'industrie de la construction japonaise et de la valeur du yen. Si un contrat devait être passé aujourd'hui, il n'existe aucune raison pour laquelle le coût de ce projet doublerait étant donné qu'il s'agit d'une société disciplinée et que les constructeurs y sont compétents. La construction de bâtiments se fait assez rapidement, aussi vite qu'au Canada et peut-être même plus vite, et je ne pense pas que nous devrions nous en préoccuper.

**M. Wright:** Lorsque vous faites construire, cherchez-vous à obtenir un prix maximum que l'entrepreneur ne peut dépasser? En d'autres termes, comment établissez-vous les contrats? S'agit-il de contrats en régie?

**M. Plowman:** Cela dépend de l'emplacement, mais en général, nous essayons de sélectionner des entrepreneurs au préalable dans le but de nous assurer qu'ils jouissent d'une bonne réputation, qu'ils sont compétents et ensuite nous procédons à un appel d'offres.

**M. Wright:** Oui, je comprends.

**M. Plowman:** Pour Mexico, exemple cité ici, c'est ce qui a été fait. Nous avons accepté l'offre la moins élevée et la construction s'est faite à peu près au prix indiqué.

[Text]

**Mr. Wright:** I have the feeling that you do not have a grasp of the costs.

**Mr. Plowman:** I think the inflating of the costs that are referred to, which seems to be a theme throughout these cases, does not assume that a contract has been let. These are the revaluations of estimates.

Mr. Chairman, if I may, our contracts are managed as well as anyone manages contracts. Once they are let, there is an agreed-on price for a building, whether we are constructing it or renovating it. That price is adhered to, unless we encounter extras, or so forth—but these are relatively small changes to the total cost. The great increases that are alluded to in the report are not contracts; they are estimates of prices, which have grown over the years, of the cost of doing a certain project.

**The Chairman:** Thank you.

Before we wind up this meeting... We have already covered part of the section on problems in financial management and internal audit, but in the follow-up sheets, on page 12 of 21, dealing with paragraph 14.222, wherein the Auditor General had commented that the department:

... should, in conjunction with other foreign service departments, determine the role of the inspection service, and allocate the appropriate resources to it.

The department has given a fairly lengthy initial response, but no updating to December 31, 1982. In that connection, could you tell us—I suppose this is to Mr. Shortliffe...

**Mr. M. Massé:** Mr. Midwinter has arrived.

**The Chairman:** —Mr. Midwinter, all right. Could you tell us about the operation of this new organization? Does it have the appropriate resources, is it up to standard, and so on?

**Mr. J. Midwinter (Assistant Under-Secretary of State, Evaluation and Audit, Department of External Affairs):** Sir, operations have certainly improved. I do not frankly think we yet have adequate resources, and that was pointed out earlier. We did institute a training program in response to recommendations from the Auditor General. We are staffed by people who have professional experience as auditors and also by foreign service officers, in the main, who have experience of operations abroad and of the department, but who do not have professional audit experience. We recognized that there was a shortcoming in that. We did institute a training program with the assistance of the Department of Supply and Services last summer, and we have continued that, and will continue that, to improve the professional qualifications of the people who are doing the work.

• 1240

We have continued with our planning of the inspection/management review audit of our operations abroad

[Translation]

**M. Wright:** Je crois que vous n'avez aucune idée des coûts.

**M. Plowman:** Je crois que la majoration des coûts cités ici, ce qui semble revenir dans tous ces cas, ne veut pas nécessairement dire qu'un contrat a été passé. Il s'agit de réévaluation de ce qui avait été prévu.

Monsieur le président, permettez-moi de dire que nos contrats sont tout aussi bien gérés que n'importe quel autre contrat géré par d'autres. Dès que ces contrats sont passés, le prix est fixe, qu'il s'agisse de construire un édifice ou de le rénover. Le prix conclu est respecté sauf circonstances extraordinaires, mais cela ne représente que des variations relativement mineures du coût total. Les augmentations énormes auxquelles fait allusion le rapport ne porte pas sur ces contrats mais sur les prévisions du coût d'un certain projet puisque les prix ont augmenté au fil des ans.

**Le président:** Merci.

Nous avons déjà abordé une partie des problèmes en gestion financière et vérification interne, mais dans les feuillets, à la page 12 de 21, portant sur le paragraphe 14.222, voici ce que dit le vérificateur général à propos du ministère:

... il devrait, en collaboration avec les autres ministères opérant à l'étranger, clarifier le mandat du Service de l'inspection et lui affecter les ressources dont il a besoin.

Le ministère a donné une réponse passablement longue à cette question, mais nous n'avons rien reçu depuis le 31 décembre 1982. À cet effet, pourriez-vous nous dire, et je suppose que cette question s'adresse à M. Shortliffe...

**M. M. Massé:** M. Midwinter est arrivé.

**Le président:** Bien, monsieur Midwinter. Pourriez-vous nous parler de ce nouveau service? Dispose-t-il des ressources nécessaires, est-il bien implanté et ainsi de suite?

**M. J. Midwinter (sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale du contrôle et de la vérification de la gestion, ministère des Affaires extérieures):** Monsieur, la situation s'est certainement améliorée. Sincèrement, je ne pense pas que nous ayons encore les ressources nécessaires et d'ailleurs, c'est ce qui a été dit tout à l'heure. Nous avons en effet établi un programme de formation à la suite des recommandations avancées par le vérificateur général. Notre bureau compte des gens qui ont une expérience professionnelle en vérification et également des agents du service extérieur qui ont, en général, une certaine expérience dans le domaine des opérations à l'étranger et du ministère mais qui n'ont pas d'expérience professionnelle en vérification. Nous avons reconnu qu'il y avait une déficience, et l'été dernier, avec la collaboration du ministère des Approvisionnements et Services, nous avons organisé un programme de formation qui est encore en cours et que nous avons l'intention de continuer pour assurer le perfectionnement de ceux qui sont chargé de faire le travail.

Nous avons poursuivi de façon systématique la planification de la vérification des comptes de gestion et d'inspection de nos



*[Texte]*

on a systematic schedule. This is certainly in hand. I think the quality of our work has improved. At the same time, we have instituted planning on a five-year basis for the audit of headquarters.

Initially, our problem was that the Comptroller General had been establishing rules for internal audit of departments as entities, and at the same time the deputy ministers of the foreign service departments had formed an inspection service to review operations abroad. Of the departments that had operations abroad, there certainly was, as the Auditor General points out, a lack of co-ordination between what was being done in the departments domestically and abroad. The response of the Department of External Affairs has been, in effect, to integrate into External Affairs the inspection activities. We now have an integrated management review inspection audit service and are proceeding to do our evaluations of both headquarters and foreign operations. I think that is in hand, sir.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Duclos, you indicated that the OCG was satisfied with the progress so far. How about the staffing, and the standards in the evaluations . . . French?

**Mr. G. Duclos:** The department is developing, consistent with the internal audit standards, standards that we publish, and provided the issue which Mr. Midwinter has referred to, the resolution of a multi-department base in the old inspection service—it has now been folded in. We are part way along that path. I have no reason to vary my general statement in that regard. But the task is by no means yet complete.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Dye, would you care to make a summary statement, including pointing out that your report is not all dandelions, that there are some daisies in there.

**Mr. Dye:** Well, I thought there was a certain amount of paranoia—I guess on behalf of all departments—in terms of the Auditor General's Report coming down, and we tend to pick on departments. I really do not think that is the intended situation. I feel my responsibility to Parliament is to give assurance to Parliament and, consequently, I think when we find situations that are meritorious, we comment on those.

If you look at paragraphs 14.115, 14.116, 14.117 and 14.118, we comment on four places. We talk about the Abidjan chancery, and I quote:

... an excellent example of communication and co-ordination between the post and headquarters.

With regard to Bogota:

... the space ... appears to meet both personal and program requirements.

*[Traduction]*

opérations à l'étranger. Ce sont des travaux dont le déroulement est tout à fait satisfaisant, et la qualité de notre travail s'en trouve améliorée. Nous avons procédé concurremment à une planification quinquennale de la vérification de l'administration centrale.

La difficulté, à l'origine, venait de ce que le Contrôleur général avait fixé des règles à la vérification interne des ministères en tant qu'entités, alors que concurremment, les sous-ministres des directions des affaires extérieures avaient constitué un service d'inspection des opérations à l'étranger. Comme l'a souligné, à juste titre, le Vérificateur général, les directions qui avaient des opérations à l'étranger péchaient certainement par manque de coordination entre ce qui se faisait au sein de la direction et à l'étranger. Aussi le ministère des Affaires extérieures a-t-il réagi en intégrant dans ses services les travaux d'inspection. Nous disposons maintenant d'un service intégré de surveillance par la gestion des vérifications de comptes, nous sommes en train de procéder aux estimations des opérations tant à l'administration centrale qu'à l'étranger. Cette question me paraît résolue, monsieur.

**Le président:** Je vous remercie.

Monsieur Duclos, vous nous dites que le Bureau du contrôleur général a témoigné sa satisfaction en ce qui concerne l'avancement des travaux. Qu'en est-il du personnel et des normes adoptées dans les devis . . . en français?

**M. G. Duclos:** Le ministère est en train d'élaborer des normes qui correspondent à celles de la vérification interne, et que nous publions, et en ce qui concerne le problème dont a parlé M. Midwinter, à savoir la formation, au sein de l'ancien service d'inspection, la formation d'une base pluriministérielle, la question a été abordée et résolue, ou est tout au moins en voie de l'être. Je n'ai aucune modification à apporter, à cet égard, à ma déclaration générale bien que les travaux ne soient pas achevés.

**Le président:** Je vous remercie.

Auriez-vous l'obligeance, monsieur Dye, de résumer ce qui a été dit sans manquer de faire remarquer que votre rapport ne signale pas que l'ivraie, et qu'il a également vu le bon grain.

**M. Dye:** La publication du rapport du Vérificateur général a déclenché, semblerait-il, l'affolement dans tous les ministères, et nous avons tendance à nous en prendre à eux. Ce n'est vraiment pas notre intention, je crois. Notre responsabilité est envers le Parlement, et nous aimons décerner des éloges quand il y a lieu.

Voyez les paragraphes 14.115, 14.116, 14.117 et 14.118. Nous y faisons des observations sur quatre postes et, parlant de la chancellerie d'Abidjan, nous disons:

... est un excellent exemple des bonnes relations et de la bonne coordination qui ont prévalu entre la mission et l'administration centrale.

Et en ce qui concerne Bogota:

... et les installations acquises semblent répondre aux besoins du personnel et aux exigences du Ministère.

[Text]

We talked about Caracas and Mexico City. We say:

... a fine example of Canadian architecture and Mexican craftsmanship.

So what we try to do is be balanced, not just for External, but also for all the reporting we do. I have to admit to you, it is much more difficult to audit on the positive side, far more costly. It is so much easier, when there is an issue that is perceived to be a violation of a management principle or an accounting principle, to seize on it and describe it, and determine whether or not it is of interest to Parliament.

To give you assurance on the positive side, that all is well, is a much more expensive proposition. Consequently, I do not have the resources to do that. So you get this bias towards the negative, which is typical of auditors. But I think we are quite balanced in our reporting, and I hope that Parliament sees that my job is one of assurance —not necessarily on the horror story side. These are not deliberately horror stories, those that we have commented on today. They are, I think, violations of good management, sound management principles, and that is what we intend to do. We find it is easier to convey to parliamentarians the issue through an example than give you some high-falutin' theory that might be a little more difficult to digest.

• 1245

With respect to today's testimony, the only major area we have not covered is our concern over the post account section. I think if we go in and do our follow-up in a two-year period and are able to report to you at about this time two years from now we should reasonably expect to see a lot of implementation rather than plans. I would be quite prepared to commit my office to be ready to give you views within two years on the follow-up.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

Mr. Massé, the clock is running.

**Mr. M. Massé:** I have only a few short words. We have seen examples of deals that were not perfect, to say the least. However, we have also indicated a large number of areas where we have put reforms into place. I guess my last word should be a message of hope that these reforms are going to work and that you are going to get a kind of perfect department within two years. However, you should not have your hopes too high because we now have an operation of \$1 billion, and, whether you work in the private or the public sector, you are going to find a few badly painted windows in that beautiful house that we are putting together for the next few years.

**The Chairman:** Thank you.

Just before we adjourn, I want to authorize the printing of the schedule entitled *Currently On-Going or Recently Completed Studies in Management and Administration Areas* which was provided by the department today, and that will be *Appendix PUBL-128*.

[Translation]

Nous avons également parlé de Caracas et de Mexico, en disant:

... un beau mariage de l'architecture canadienne et du savoir-faire mexicain.

Essayons donc de faire preuve d'impartialité, non seulement pour les Affaires extérieures, mais dans tous nos rapports. Je dois reconnaître qu'il est beaucoup plus difficile et beaucoup plus coûteux d'émettre un avis favorable. Il est beaucoup plus facile, lorsque l'on pense constater qu'un principe de gestion ou de comptabilité a été enfreint, de le mettre en vedette, de le décrire et de décider s'il intéresse ou non le Parlement.

Il est beaucoup plus coûteux de vouloir rassurer et de vous dire que tout va bien, et je n'ai pas les ressources pour le faire. C'est pourquoi le rapport semble tout voir en noir, ce qui est caractéristique des vérificateurs. Mais je crois que nous avons pesé le pour et le contre, et j'espère que le Parlement considère que ma fonction est de le rassurer, et non d'éclairer nécessairement les Vices du système. Les questions dont nous avons parlé aujourd'hui ne relèvent pas délibérément de cette catégorie, mais elles enfreignent les règles et principes d'une saine gestion, et c'est là ce que nous nous sommes chargés de faire. Il nous paraît plus simple d'illustrer le problème, pour les députés, par un exemple que d'exposer une théorie abstruse qui serait un peu plus difficile à assimiler.

Quant à notre témoignage d'aujourd'hui, la seule question principale que nous n'ayons pas traité concerne les comptes des missions. Je crois que si nous nous intervenons en assurant le suivi de gestion pendant une période de deux ans, et vous faisons rapport à ce moment-là, de nombreuses mesures qui sont à l'état de projet se seront concrétisées. Je suis tout à fait disposé à m'engager, au nom de mon bureau, à vous communiquer, d'ici deux ans, notre opinion sur les suites qui auront été données.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Dye.

Monsieur Massé, le temps presse.

**M. M. Massé:** Je serai très bref. On nous a donné des exemples de transactions qui n'étaient pas parfaites, loin de là et nous avons également fait ressortir les réformes mises en place à de nombreux endroits. Ma conclusion devrait être un message d'espoir, l'espoir que ces réformes aboutiront et que dans deux ans, vous aurez un ministère qui ne laissera plus rien à désirer. Mais je ne voudrais toutefois pas que vous placiez vos espoirs trop hauts, car nous avons maintenant des activités qui coûtent un 1 milliard de dollars, et qu'il s'agisse du secteur privé ou public, vous trouverez toujours, quand vous construisez un bel édifice, qu'il y a quelques fenêtres dont la peinture laisse à désirer.

**Le président:** Je vous remercie.

Avant de lever la séance, je voudrais autoriser l'impression du document intitulé *«Currently On-Going or Recently Completed Studies in Management and Administration Areas»*, déposé aujourd'hui par le ministère des Affaires extérieures et qui deviendra l'*annexe PUBL-128*.



*[Texte]*

I thank our witnesses for coming before us again. I think we have achieved all of the information that we will need for consideration of the report once we receive Mr. Plowman's letter.

For the committee, I would say that our meeting on Thursday this week should be planned as a regular committee meeting where we will introduce the so-called U.K. visit report and perhaps have some discussion on the record. If that finishes early, we could revert to a steering committee to reconsider the situation with regard to Canadair and our ongoing program. Is that agreed?

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Traduction]*

Je remercie nos témoins d'avoir bien voulu comparaître. Lorsque nous serons en possession de la lettre de M. Plowman, nous aurons réuni, je crois, toute l'information nécessaire pour l'étude du rapport.

En m'adressant maintenant au Comité, je voudrais lui signaler que la réunion prévue pour ce jeudi sera une réunion de comité ordinaire, où nous présenterons le «rapport de la visite au Royaume-Uni» et en discuterons, le cas échéant. Si nous n'y passons pas trop de temps, nous pourrions de nouveau nous constituer en comité directeur pour examiner la situation relative à Canadair et à notre programme en cours. Est-ce que vous êtes d'accord?

La réunion est ajournée jusqu'à nouvelle convocation.





## APPENDIX "PUBL-128"

## DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

## CURRENTLY ON-GOING OR RECENTLY COMPLETED STUDIES IN MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE AREAS

AREA	ACTIVITY	PARTICIPANTS	COMPLETION DATE	COMMENTS
<i>General Management</i>	1. <i>External Affairs Management Plan (EAMP)</i>	1. Co-ordinated by Mrs. Judy Patterson from Temporary Assignment Pool.  2. Departmental Co-ordinating Committee, chaired by Mrs. Patterson, includes representation from each ADM.  3. Inter-Departmental Steering Committee, chaired by ADM (Sector and Corporate Planning) includes representatives from Treasury Board, Comptroller General, PCO and Auditor General).	Development, implementation and monitoring is scheduled to take place over course of next two years.	Terms of Reference attached.
	2. <i>A-Base Review of Headquarters</i>	1. Review is chaired by Under-Secretary with working group from Personnel and Sector and Corporate Planning.	Initial Review to be completed in June. Actual implementation will spread over several fiscal years.	
	3. <i>Organization Review of Headquarters Operations</i>	1. Review is chaired by Under-Secretary with working group from Personnel and Sector and Corporate Planning.	Review will be completed in June.	
	4. <i>Delegation of Authority to Heads of Post</i>	1. Study completed by MFS group.  2. Implementation Team now managing actual delegation of authorities, communications and on-going review of further areas for delegation of authority. Group is chaired by Director, US Trade Development Office and includes representatives of Personnel, Sector and Corporate Planning and administrative units.	Reports quarterly to Executive Committee and Administrative Committee on follow-up. First report to come in June.	
	5. <i>New post planning system</i>	1. Post Planning Division	Fall, 1983	
	6. <i>Operational Planning Framework</i>	1. Corporate Planning Division. Work to be reviewed by EAMP Steering Committee and Executive Committee.	September, 1983	

## CURRENTLY ON-GOING OR RECENTLY COMPLETED STUDIES IN MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE AREAS

AREA	ACTIVITY	PARTICIPANTS	COMPLETION DATE	COMMENTS
<i>Financial Management</i>	1. <i>Task Force on Financial Management</i>  (Task Force is to review and report on financial management practices, systems and structures in External Affairs including staffing and organizational issues as well).	1. Claude Lafrance from Treasury Board Temporary Assignment Pool heads Task Force. Work is being carried out with assistance of administrative units of Department.	1. Interim Report imminent. 2. Final Report this fall.	Terms of Reference attached.
	2. <i>Study on direct transfer of funds for personnel salaries</i>	1. Joint Department of Supply and Services/ External Affairs study. Departmental responsibility rests with Personnel Administration Division.	1. Study will be completed this fall.	
	3. <i>Automation of pay and allowance administration</i>	1. Personnel Administration Division.	1. Currently being implemented.	
<i>Personnel</i>	1. <i>Training and Development study to identify priorities</i>	1. Cliff Scott from Treasury's Board Temporary Assignment Pool plus PSC training consultants.	1. Completed.	
	2. <i>Design of new head of post training program</i>	1. Same as above.	1. Completed.	
	3. <i>Development of mid-career training program</i>	1. Private consultant, specialized in training and development, with personnel.	1. Study to be completed this summer.	
<i>Communications</i>	1. <i>Task Force on Communications</i>  (General review of departmental communications objectives, strategy, organization and functions)	1. Headed by L. Delvoie; includes representatives from foreign policy and trade sectors as well as Press Office, Public Affairs, Cultural Affairs and Sector and Corporate Planning.	1. Report to be submitted by August.	Terms of Reference attached.
	2. <i>Use of fibre optics in internal communications systems.</i>	1. Telecommunications Branch.	1. To be undertaken following move to new accommodation plan.	
	3. <i>Study on use and development of word processing equipment.</i>	2. Telecommunications Branch.	1. Completed. Now being implemented with distribution of equipment to departmental users.	



## CURRENTLY ON-GOING OR RECENTLY COMPLETED STUDIES IN MANAGEMENT AND ADMINISTRATION AREAS

AREA	ACTIVITY	PARTICIPANTS	COMPLETION DATE	COMMENTS
<i>Management Information</i>	1. <i>Study on EDP Policy</i>	1. Bureau of Management Consulting.	Just initiated.	
	2. <i>General study on management information systems.</i>  (To develop a framework for management information systems in personnel, administrative, program and policy uses)	1. N. Subramani, on assignment from Treasury Board is doing study.	Study should be completed next year.	Terms of Reference attached.

TERMS OF REFERENCECOORDINATOREXTERNAL AFFAIRS MANAGEMENT PLANA. Mandate

The Coordinator of the Management Plan is responsible to the Assistant Deputy Minister, Sector and Corporate Planning (PUR) for the development, implementation and monitoring of the multi-year EAMP II through an initial 18 month to two-year period. Once the Plan is established as part of the on-going work of the Department the Coordinator position terminates.

In this context, the Coordinator is responsible for ensuring that the EAMP II contains project plans that, when taken in their totality, will provide the Department of External Affairs with sound management systems and processes that will serve the needs of the Department, as well as meet the requirements of central agencies.

B. General Responsibilities

- working with line and functional managers to identify management needs and to develop, implement, and to monitor the overall EAMP II and individual projects in the Plan.
- chairing the EAMP Coordinating Committee, participating, ex-officio, in the EAMP Steering Committee and preparing information, reports and other material as may be required for Executive Committee or other departmental committees.
- advising PUR of developing issues in the attainment of EAMP II objectives in the Department.
- analyzing and making recommendations to appropriate managers on proposed additions, deletion or restructuring of projects in the EAMP II as the Plan is developed and implemented.
- preparing regular progress reports on Plan development and implementation.



- sitting as an advisory member of working groups that may be created in relation to areas of work in the EAMP II (e.g. planning working group).
- liaising with central agencies.

(Original signed by)

---

G.S. Shortliffe,  
Assistant Deputy Minister,  
Sector and Corporate Planning. (PUR)

(Original signed by)

---

J.E. Patterson

TERMS OF REFERENCEEAMP II COORDINATING GROUPA. Purpose

To facilitate coordinated development, implementation and monitoring of EAMP II as well as to provide representational input from throughout the Department of External Affairs leading to successful task and project work.

B. Mandate

1. To assist the Coordinator of the EAMP in the development and initial implementation of all aspects of the Plan, with particular reference to:
  - a) development of an initial discussion paper
  - b) thorough consultation in the Department on all aspects of EAMP II
  - c) development of an EAMP II Proposal which is comprehensive and meets the Department's needs
  - d) development of Project Plan Outlines
  - e) development of draft Project Plans
  - f) development of the draft, consolidated EAMP II
  - g) finalization of the Plan
  - h) coordination of the implementation and monitoring of EAMP II
2. To assist, as may be necessary, in the development and presentation of information on EAMP II for the Steering and Executive Committees.
3. To keep other managers and staff in the members own area of the Department informed about and involved in the process and to coordinate project work in their own areas.



C. Membership

PURM (Chair)

Representatives (one member and an alternate) from:

PUM (MFP, MRP)

PUA (ADA)

PFG

PTD

PTT

PTE

PFZ

PFC

RRE

RIP

RCC

RRA

OCG (ex officio)

## UNCLASSIFIED

OTTAWA, October 26, 1982  
FILE: 5-1-1

CIRCULAR DOCUMENT  
ADMIN No. 45/82 (MFPX)

## TASK FORCE ON FINANCIAL MANAGEMENT (MFPX)

In view of the reorganization of the Department, new management plans and structures will be required and it will be necessary to review a number of management systems, including our system for financial management and practices.

2. To carry out this review, it has been decided to create a small Task Force headed by Mr. Claude LaFrance who reports to the ADM Management and Programmes. Mr. LaFrance served 34 years in the Armed Forces and held several senior military appointments, including command of an air group; in his last military assignment, he was a Major General and Chief of policy, plans and programmes for NORAD, Colorado Springs. He retired from the Armed Forces in 1981 to join the Temporary Assignment Pool (TAP) of Treasury Board and, in this capacity, he has headed two large-scale studies: one in the Department of the Secretary of State and one related to the financial management of VIA Rail.

3. The Task Force will review the needs for financial management in a broad departmental context and in the light of the corporate planning system being developed. This review will consist of the following main tasks, but will not necessarily be limited to them:

## TO: FOR INFORMATION

Heads of Post  
Deputy Ministers  
Assistant Deputy Ministers  
Assistant Under-Secretaries  
Directors

(1) Taking into account current and planned management systems, the Task Force will make recommendations on the most appropriate financial management and control systems.

(2) The Task Force will make recommendations concerning:

- organization and classification levels for the Department's financial staff in Ottawa and abroad;
- training and development programmes for both financial and non-financial staff performing financial functions;
- the involvement of senior financial officers in the selection, appointment and evaluation of all staff outside the Finance and Management Services Branch who perform financial functions; and
- the quality and quantity of resources required for financial management in the Department.

4. The members of the Task Force will work closely with the staff of the Finance and Management Services Branch to ensure that its work takes

## SANS COTE

OTTAWA, le 26 octobre 1982  
DOSSIER: 5-1-1

CIRCULAIRE ADMINISTRATIVE  
No. 45/82 (MFPX)

## GROUPE DE TRAVAIL SUR LA GESTION DES FINANCES (MFPX)

La réorganisation du ministère exige de nouveaux procédés et de nouvelles structures de gestion; il devient donc nécessaire d'examiner plusieurs de nos systèmes de gestion, notamment notre système et nos procédés de gestion financière.

2. Pour faire cet examen, nous avons créé un petit groupe d'étude dirigé par M. Claude LaFrance qui relève du SMA, gestion et programmes. M. LaFrance a fait 34 années de service militaire durant lesquelles il a occupé plusieurs postes supérieurs, dont le commandement d'un groupe aérien; à sa dernière affectation militaire, il était Major-général et Chef des politiques, plans et programmes pour NORAD, Colorado Springs. Il a pris sa retraite des Forces armées en 1981 pour faire partie du Groupe d'affectations temporaires (GAT) du Conseil du Trésor et, dans cette qualité, il a mené deux études de grande envergure: une pour le Secrétariat d'État et l'autre au sujet de la gestion financière de VIA Rail.

3. Le Groupe de travail examinera les besoins du ministère en matière de gestion financière tenant compte du système de planification ministérielle en voie d'élaboration. Les tâches suivantes feront partie de cet examen qui, cependant, ne se limitera pas nécessairement à ce qui suit:

## AUX: POUR INFORMATION

Chefs de mission  
Sous-ministres  
Sous-ministres adjoints  
Sous-secrétaire d'État adjoints  
Directeurs

(1) Tenant compte des systèmes de gestion en place et prévus, le Groupe de travail avancera des recommandations relativement aux systèmes de gestion et de contrôle financiers les plus utiles.

(2) Le Groupe de travail avancera des recommandations relativement:

- à l'organisation et à la classification des préposés aux finances, à Ottawa et à l'étranger;
- aux programmes de formation et de perfectionnement des spécialistes et non spécialistes préposés aux finances;
- au rôle des cadres supérieurs des finances relativement à la sélection, la dotation et l'appréciation des employés autres que ceux de la Direction centrale, des services de finance et de gestion qui ont des responsabilités financières; et
- à la qualité et la quantité des ressources requises pour la gestion financière dans le Ministère.

4. Les membres du Groupe de travail entretiendront une liaison étroite avec le personnel de la Direction centrale des services de finance et de



fully into account both on-going and planned activities. I expect this review to be of much assistance in articulating and substantiating departmental needs and I am sure that all will cooperate fully. This Circular Document is cancelled effective October 31, 1983.

gestion afin de bien tenir compte des activités courantes et prévues. J'estime que cet examen sera utile pour définir et justifier les besoins du ministère et suis sûr de pouvoir compter sur l'entière coopération de tous. La présente circulaire expire le 31 octobre 1983.

Le sous-secrétaire d'État aux  
Affaires extérieures

Under-Secretary of State  
for External Affairs

## ANNEX B

TERMS OF REFERENCETASK FORCE ON FINANCIAL MANAGEMENTDEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS

The Director of the Task Force reports to the ADM Management and Programmes. The Task Force is to review the need for financial management of the restructured Department in the context of the corporate planning system being developed.

2. The review is to be carried out by means of the following tasks, but will not necessarily be limited to them:

- (1) Given the balance of centralization vs decentralization of authorities and accountabilities in the Department and taking into account existing and possible future systems, including data processing systems, the Task Force is to make recommendations on the most appropriate financial management and control systems.
- (2) On the basis of the financial management and control systems envisaged, the Task Force is to make recommendations on the most appropriate organization and classification levels for the Department's financial officers in Ottawa and at the posts.
- (3) In the context of the recommended organization and classification levels for financial officers, the Task Force is to recommend the most appropriate training and development programme for both financial and non-financial staff performing financial functions and to make recommendations concerning the involvement of senior financial staff in the selection, appointment and evaluation of staff outside the Finance and Management Services Branch who perform Financial functions.
- (4) The Task Force is to make recommendations in terms of quality and quantity of the resources required for financial management in the Department.

3. In the foregoing activities, the Task Force is to take into account the comments and recommendations of the office of the Auditor General during its 1982 comprehensive audit of the Department. The Task Force is to produce a detailed work plan and progress reports as appropriate.



External Affairs      Affaires extérieures  
Canada                Canada

TO/À	. Chairman of the Task Force on Communication	Security/Sécurité
FROM/DE	. The Under-Secretary	Accession/Référence
REFERENCE . RÉFÉRENCE		File/Dossier
		Date
SUBJECT . SUJET	. <u>TASK FORCE ON COMMUNICATIONS</u>	April 29, 1983
		Number/Numéro
		USS-164

ENCLOSURES  
ANNEXES

DISTRIBUTION

1. I am writing to confirm your Terms of Reference as Chairman of the Task Force on Communications. I cannot over-emphasize the importance that our Ministers attach to the development and early implementation of a fully integrated strategy for communicating with the domestic and foreign constituencies of the new Department of External Affairs. I am grateful to you for undertaking this task and would ask that an interim report be submitted by June 15 and the final report be submitted to me by June 30, 1983, and, in the meantime, I would welcome periodic situation reports either direct or through my Special Assistant (Communications) who will be serving on the Task Force.

2. The Task Force shall consist of you as Chairman and one member from the Foreign Policy Sector, the International Trade Sector, the Corporate Planning Sector, the Public Affairs Branch, the Bureau of International Cultural Relations, the Press Office, CIDA's Public Affairs Branch, as well as my Special Assistant (Communications) and an outside communications specialist or consultant. Allan Roger should be invited to participate as the Task Force requires.

3. I would hope that you will be able to devote most of your time to the Task Force and that you will be able to work out an appropriate division of labour with your colleagues on the Task Force.

### Background

4. Reorganization and consolidation have created a new Department of External Affairs with an expanded mandate. Our communications activities have not yet adapted to reflect adequately the needs of the new Department particularly with respect to its broadened domestic and foreign clienteles. A comprehensive communications strategy with a central policy focus and a realistic, cost-effective plan of action to achieve clearly defined goals are urgently required to ensure that the expanded mandate is reflected in and fully supported by effective and coherent communications activities.

5. The Executive Committee, on April 7, 1983, agreed that the question of communications in its broadest sense transcended the mandate of the Public Affairs Branch and needed to be addressed in a manner that would provide a more centrally coordinated and coherent approach to departmental public communications. The Committee, therefore, established a Departmental Task Force on Communications for the purpose of conducting an in-depth study of the subject.

6. Without limiting your freedom to consider other aspects of this question, I would ask that you:

### Terms of Reference

- a) Review the Department's communications objectives in support of government foreign policy;
- b) Identify all current departmental public communications activities and programs aimed at audiences in Canada and abroad, with particular emphasis on domestic activities and audiences, and describe the objectives of these activities and programs. This should include both direct programs (e.g., visiting journalists) and more indirect activities (e.g., speeches, bureaux-level activities outside MIP/CIP). Where possible the lead responsibility centres should be identified;
- c) Identify current resource allocations for all departmental communications activities;
- d) Identify and describe the various constituencies the Department currently serves in Canada and abroad,



again with particular emphasis on domestic constituencies;

- e) Identify departmental resource requirements in light of the expanded range of the Department's responsibilities at home and abroad for which public diplomacy and other communications activities will be required;
- f) Recommend changes to existing departmental communications activities and structures (setting these in the context of overall government communications strategies), and recommend arrangements to ensure coherence and coordination in the various aspects of departmental communications;
- g) Identify and comment on the adequacy of current organizational arrangements for formulating policy guidance and establishing priorities for communications activities at home and abroad in support of departmental and governmental objectives;
- h) Recommend appropriate organizational arrangements for establishing and subsequently updating policy guidelines and priorities for various forms of departmental communications, for identifying audiences and communications themes, and for the allocation of resources;
- i) Recommend an appropriate process by which departmental communications activities can be further developed and refined to serve departmental and governmental objectives and programs at home and abroad;
- j) Recommend whether clienteles might contribute to developing appropriate communications activities, and whether an advisory panel including representatives of the media, business, academic, cultural, special interest and other groups such as the Parliamentary Relations Secretariat would be useful;
- k) Examine the need and means to establish coordination with other federal government departments and provincial governments regarding public communications activities with international implications, e.g., in areas where domestic policies have an immediate and direct impact on other countries or multilateral agencies;

- 1) Examine the internal review process to evaluate communications programs and activities;
- m) Examine the relationship between government guidelines for public servants on communications with the public and this Department's guidelines.

7. By copy of this memorandum to Assistant Under-Secretaries, I am informing them of your mandate and asking them to assist you as required.

(Original signed by)

Marcel Massé



TERMS OF REFERENCEMANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS PROJECTDEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRSBACKGROUND

The Comptroller General's IMPAC Survey of 1979, and the Auditor General's Comprehensive Audit of Foreign Operations noted considerable weakness in the information provided to management throughout the department and the absence of effective management information systems.

An organizational study carried out in the Spring of 1982, recommended that a project to develop a strategy for the orderly development of management information systems be undertaken as soon as possible.

MANDATE

To identify a framework for Management Information Systems, both financial and non-financial, to support decision making within the restructured department of External Affairs. These systems will relate to Finance, Personnel, Planning, Programm Delivery (Trade, Foreign Relations, Aid, Immigration, Consular Services etc.) interfaces with Central Agency Systems and eventually extend to cover major International Agencies like OECD, UNO, UNESCO, etc. in which Canada participates.

The purpose of this project is to determine the information requirements of managers at all levels and to identify areas in which that information is either not available or incomplete. Once the information requirements have been determined it will be the responsibility of MFS to develop the MIS to provide that information.

With respect to Management Information Systems related to financial management, this project will liaise closely with the Task Force on Financial Management and will take into account the findings and recommendations of that Task Force.

REPORTING RELATIONSHIP

The project leader, N. Subramani, will report to the Assistant Under-Secretary for Finance and Management Services (MFP) and through him to the Assistant Deputy Minister, Management and Programs (PUM).

The project will report to the EAMP Steering Committee through PUM.

OUTPUT OF THE PROJECT (Phase I)

- a) Identification of a model or framework for the development of comprehensive Management Information Systems to serve all organizational entities of the restructured and integrated Department of External Affairs.
- b) Identification and recommendations for the appropriate organization and person-year complement for Management Information Systems to develop and implement required systems during subsequent phases of the project.

AUTHORIZATION

The Administrative Committee:

- 1. Concurs with the outputs of this project.
- 2. Authorizes the project leader to contact all organizational entities within the department to discuss matters related to the development of a framework for Management Information Systems for the department;
- 3. Directs that all organizational entities of the Department be informed of the purpose and nature of this project.
- 4. Concurs that the project report to the EAMP Steering Committee through PUM.
- 5. Concurs that the EAMP Coordinating Group be used to provide full representational discussion of the work as it proceeds and further that Mr. Subramani participates in this group.



## APPENDICE «PUBL-128»

## MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES

ÉTUDES EN COURS OU RÉCEMMENT TERMINÉES DANS LES  
DOMAINES DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION

DOMAINE	ACTIVITÉ	PARTICIPANTS	DATE D'ACHÈVEMENT	REMARQUES
<i>Gestion générale</i>	1. <i>Plan de gestion des Affaires extérieures (PGAE)</i>	1. Coordination assurée par M <sup>me</sup> Judy Patterson, du Groupe d'affectations temporaires.  2. Comité de coordination du Ministère, présidé par M <sup>me</sup> Patterson et comprenant des représentants de chaque secteur relevant d'un SMA.  3. Comité directeur inter-ministériel, présidé par le SMA chargé de la Planification sectorielle et centrale et comprenant des représentants du Conseil du trésor, du Contrôleur général, du BCP et du Vérificateur général.	Élaboration, mise en œuvre et suivi au cours des deux prochaines années.	Description du mandat ci-jointe.
	2. <i>Examen de base A de l'administration centrale</i>	1. Examen dirigé par le Sous-secrétaire aidé d'un groupe de travail composé de représentants du Personnel et de la Planification sectorielle et centrale.	L'examen préliminaire doit être terminé en juin. La mise en œuvre s'échelonnnera sur plusieurs exercices financiers.	
	3. <i>Examen de l'organisation de l'administration centrale</i>	1. Examen dirigé par le Sous-secrétaire aidé d'un groupe de travail composé de représentants du Personnel et de la Planification sectorielle et centrale.	L'examen doit être terminé en juin.	
<i>Gestion générale</i>	4. <i>Délégation de pouvoirs aux chargés de mission diplomatique.</i>	1. Étude effectuée par le Groupe MFS.  2. L'équipe de mise en œuvre s'occupe actuellement de la délégation de pouvoirs et des communications et continue à étudier d'autres domaines se rapportant à la délégation de pouvoirs. Le groupe est présidé par le directeur du Bureau de l'expansion du commerce avec les États-Unis et comprend des représentants du Personnel, de la Planification sectorielle et centrale ainsi que des sections administratives.	Rapports trimestriels de mise au point à l'intention du Comité de direction et du Comité administratif. Le premier rapport doit être présenté en juin.	

ÉTUDES EN COURS OU RÉCEMMENT TERMINÉES DANS LES  
DOMAINES DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION

DOMAINE	ACTIVITÉ	PARTICIPANTS	DATE D'ACHÈVEMENT	REMARQUES
	5. <i>Nouveau système de planification des missions diplomatiques.</i>	1. Division de la planification des missions diplomatiques.	Automne 1983	
	6. <i>Calendrier de planification des activités</i>	1. Division de la Planification centrale. Examen des travaux par le Comité directeur et le Comité de direction du PGAE.	Septembre 1983	
<i>Gestion financière</i>	1. <i>Groupe de travail sur la gestion financière.</i>  (Le groupe de travail est chargé d'examiner les pratiques, les systèmes et les structures de gestion financière aux Affaires extérieures, y compris les questions de dotation et d'organisation, pour ensuite présenter un rapport.)	1. Groupe de travail présidé par Claude Lafrance, du Groupe d'affectations temporaires du Conseil du trésor. Travaux effectués en collaboration avec les sections administratives du Ministère.	1. Le rapport provisoire doit paraître sous peu.  2. Le rapport final doit être présenté à l'automne.	Description du mandat ci-jointe.
	2. <i>Étude sur le transfert direct de fonds pour la rémunération du personnel.</i>	1. Étude menée conjointement par les ministères des Approvisionnements et Services et des Affaires extérieures. C'est la Division de l'administration du personnel qui en assume la responsabilité à l'échelle ministérielle.	1. L'étude doit être terminée cet automne.	
	3. <i>Informatisation de la rémunération et des allocations.</i>	1. Division de l'administration du personnel.	1. Mise en œuvre en cours.	
<i>Personnel</i>	1. <i>Étude sur la formation et le perfectionnement en vue de cerner les priorités.</i>	1. Cliff Scott, du Groupe d'affectations temporaires du Conseil du trésor, aidé de conseillers en formation de la CFP.	1. Terminé.	
	2. <i>Élaboration du nouveau programme de formation pour les chargés de missions diplomatiques.</i>	1. Voir ci-dessus.	1. Terminé.	
	3. <i>Élaboration d'un programme de formation en cours de carrière.</i>	1. Conseiller du secteur privé, spécialiste de la formation et du perfectionnement, de concert avec le Personnel.	1. L'étude doit être terminée cet été.	



ÉTUDES EN COURS OU RÉCEMMENT TERMINÉES DANS LES  
DOMAINES DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION

DOMAINE	ACTIVITÉ	PARTICIPANTS	DATE D'ACHÈVEMENT	REMARQUES
Communications	1. <i>Groupe de travail sur les communications</i>  (Examen général du domaine des communications ministérielles relativement aux points suivants: objectifs, stratégie, organisation et activités.)	1. Groupe présidé par L. Delvoie et comprenant des représentants des secteurs de la politique étrangère et du commerce ainsi que du Bureau de la presse, des Affaires publiques, des Affaires culturelles et de la Planification sectorielle et centrale.	1. Le rapport doit être présenté en août.	Description du mandat ci-jointe.
	2. <i>Utilisation des fibres optiques dans les systèmes de communications internes.</i>	1. Direction des télécommunications.	1. Les travaux à cet égard seront entrepris suivant la mise en œuvre du nouveau plan d'aménagement.	
	3. <i>Étude sur l'utilisation et la mise au point de matériel de traitement de textes.</i>	2. Direction des télécommunications.	1. Terminée. On a déjà commencé à distribuer le matériel aux usagers du Ministère.	
Informations de gestion	1. <i>Étude sur une politique de l'informatique.</i>	1. Bureau des conseillers en gestion.	Cette étude vient tout juste d'être entreprise.	
	2. <i>Étude générale sur les systèmes d'informations de gestion.</i>  (Mettre au point une structure pour l'utilisation des systèmes d'informations de gestion dans les domaines du personnel, de l'administration, des programmes et de la politique.)	1. Étude menée par N. Subramani, détaché par le Conseil du trésor.	L'étude doit être terminée l'an prochain.	Description du mandat ci-jointe.

MANDAT DUCOORDONNATEURDU PLAN DE GESTION DES AFFAIRES EXTERIEURESA. Mandat

Le Coordonnateur du Plan de gestion relève du sous-ministre adjoint à la Planification sectorielle et centrale (PUR) et s'occupe de l'élaboration, de la mise en oeuvre et du suivi du plan de gestion II multiannuel, pendant une période initiale de 18 à 24 mois. Une fois que le plan aura été intégré aux activités courantes du Ministère, le poste de coordonnateur sera supprimé.

Dans ce contexte, le coordonnateur est chargé de veiller à ce que le plan de gestion II contienne des projets provisoires qui, pris dans leur ensemble, donneront au ministère des Affaires extérieures des systèmes et des pratiques de gestion efficaces qui répondront aux besoins du Ministère, ainsi qu'aux exigences des organismes centraux.

B. Responsabilités générales

- En collaboration avec les gestionnaires organiques et fonctionnels, déterminer les besoins en gestion, et élaborer, mettre en oeuvre et suivre le plan de gestion II global et les divers projets qui le composent.
- Présider les travaux du Comité de coordination du plan de gestion, en participant aux réunions du Comité de direction du plan et en préparant la documentation, les rapports et les autres documents nécessaires au Comité de direction ou aux autres comités du Ministère.
- Informer le PUR des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du plan de gestion du Ministère.
- Présenter des analyses et des recommandations aux gestionnaires concernés au sujet de l'addition, de la suppression ou de la restructuration de projets composant le plan de gestion II, au fur et à mesure que celui-ci sera élaboré et mis en oeuvre.
- Préparer régulièrement des rapports provisoires sur l'élaboration et la mise en oeuvre du plan.



- Assister, à titre consultatif, aux réunions de groupes de travail susceptibles d'être créés pour étudier des questions liées au plan de gestion II (par exemple, le Groupe de travail sur la planification).
- Assurer la liason avec les organismes centraux.

(Original signé par)

---

G.S. Shortliffe  
Sous-ministre adjoint à la  
Planification sectorielle et centrale (PUR)

(Original signé par)

---

J.E. Patterson

MANDAT DU GROUPE DE COORDINATION DU PLAN  
DE GESTION II DES AFFAIRES EXTERIEURES

A. Objet

Faciliter le développement, la mise en oeuvre et le suivi du plan de gestion II des Affaires extérieures, de façon coordonnée, et assurer une représentation de tous les secteurs du Ministère afin de garantir le succès du travail des diverses équipes.

B. Mandat

1. Assister le coordonnateur du plan de gestion pour l'élaboration et la mise en oeuvre initiale de tous les aspects du plan, et plus particulièrement:
  - a) préparer un document de travail initial;
  - b) consulter de nombreux membres du Ministère sur tous les aspects du plan de gestion II;
  - c) élaborer un projet de plan de gestion II qui soit complet et réponde aux besoins du Ministère;
  - d) établir les grandes lignes de divers projets;
  - e) élaborer des projets provisoires;
  - f) élaborer un plan de gestion global provisoire;
  - g) mettre la touche finale au plan;
  - h) coordonner la mise en oeuvre et le suivi du plan de gestion II.
2. Aider au besoin à l'élaboration de document d'information sur le plan de gestion II et à leur présentation aux divers comités de direction.
3. Tenir les autres gestionnaires et les autres employés des divers secteurs du Ministère au courant du processus, susciter leur participation et coordonner le travail des diverses équipes dans les divers secteurs.



C. Composition

## PURM (Présidence)

Représentants (un membre et un remplaçant) de chacun des secteurs suivants:

PUM (MFP, MRP)

PUA (ADA)

PFG

PTD

PTT

PTE

PFZ

PFC

RRE

RIP

RCC

RRA

OCG (d'office)

## UNCLASSIFIED

OTTAWA, October 26, 1982  
FILE: 5-1-1

CIRCULAR DOCUMENT  
ADMIN No. 45/82 (MFPX)

## TASK FORCE ON FINANCIAL MANAGEMENT (MFPX)

In view of the reorganization of the Department, new management plans and structures will be required and it will be necessary to review a number of management systems, including our system for financial management and practices.

2. To carry out this review, it has been decided to create a small Task Force headed by Mr. Claude LaFrance who reports to the ADM Management and Programmes. Mr. LaFrance served 34 years in the Armed Forces and held several senior military appointments, including command of an air group; in his last military assignment, he was a Major General and Chief of policy, plans and programmes for NORAD, Colorado Springs. He retired from the Armed Forces in 1981 to join the Temporary Assignment Pool (TAP) of Treasury Board and, in this capacity, he has headed two large-scale studies: one in the Department of the Secretary of State and one related to the financial management of VIA Rail.

3. The Task Force will review the needs for financial management in a broad departmental context and in the light of the corporate planning system being developed. This review will consist of the following main tasks, but will not necessarily be limited to them:

TO: FOR INFORMATION  
Heads of Post  
Deputy Ministers  
Assistant Deputy Ministers  
Assistant Under-Secretaries  
Directors

(1) Taking into account current and planned management systems, the Task Force will make recommendations on the most appropriate financial management and control systems.

(2) The Task Force will make recommendations concerning:

- organization and classification levels for the Department's financial staff in Ottawa and abroad;
- training and development programmes for both financial and non-financial staff performing financial functions;
- the involvement of senior financial officers in the selection, appointment and evaluation of all staff outside the Finance and Management Services Branch who perform financial functions; and
- the quality and quantity of resources required for financial management in the Department.

4. The members of the Task Force will work closely with the staff of the Finance and Management Services Branch to ensure that its work takes

## SANS COTE

OTTAWA, le 26 octobre 1982  
DOSSIER: 5-1-1

CIRCULAIRE ADMINISTRATIVE  
No. 45/82 (MFPX)

## GROUPE DE TRAVAIL SUR LA GESTION DES FINANCES (MFPX)

La réorganisation du ministère exige de nouveaux procédés et de nouvelles structures de gestion; il devient donc nécessaire d'examiner plusieurs de nos systèmes de gestion, notamment notre système et nos procédés de gestion financière.

2. Pour faire cet examen, nous avons créé un petit groupe d'étude dirigé par M. Claude LaFrance qui relève du SMA, gestion et programmes. M. LaFrance a fait 34 années de service militaire durant lesquelles il a occupé plusieurs postes supérieurs, dont le commandement d'un groupe aérien; à sa dernière affectation militaire, il était Major-général et Chef des politiques, plans et programmes pour NORAD, Colorado Springs. Il a pris sa retraite des Forces armées en 1981 pour faire partie du Groupe d'affectations temporaires (GAT) du Conseil du Trésor et, dans cette qualité, il a mené deux études de grande envergure: une pour le Secrétariat d'État et l'autre au sujet de la gestion financière de VIA Rail.

3. Le Groupe de travail examinera les besoins du ministère en matière de gestion financière tenant compte du système de planification ministérielle en voie d'élaboration. Les tâches suivantes feront partie de cet examen qui, cependant, ne se limitera pas nécessairement à ce qui suit:

AUX: POUR INFORMATION  
Chefs de mission  
Sous-ministres  
Sous-ministres adjoints  
Sous-secrétaire d'État adjoints  
Directeurs

(1) Tenant compte des systèmes de gestion en place et prévus, le Groupe de travail avancera des recommandations relativement aux systèmes de gestion et de contrôle financiers les plus utiles.

(2) Le Groupe de travail avancera des recommandations relativement:

- à l'organisation et à la classification des préposés aux finances, à Ottawa et à l'étranger;
- aux programmes de formation et de perfectionnement des spécialistes et non spécialistes préposés aux finances;
- au rôle des cadres supérieurs des finances relativement à la sélection, la dotation et l'appréciation des employés autres que ceux de la Direction centrale, des services de finance et de gestion qui ont des responsabilités financières; et
- à la qualité et la quantité des ressources requises pour la gestion financière dans le Ministère.

4. Les membres du Groupe de travail entretiendront une liaison étroite avec le personnel de la Direction centrale des services de finance et de



fully into account both on-going and planned activities. I expect this review to be of much assistance in articulating and substantiating departmental needs and I am sure that all will cooperate fully. This Circular Document is cancelled effective October 31, 1983.

gestion afin de bien tenir compte des activités courantes et prévues. J'estime que cet examen sera utile pour définir et justifier les besoins du ministère et suis sûr de pouvoir compter sur l'entière coopération de tous. La présente circulaire expire le 31 octobre 1983.

Le sous-secrétaire d'État aux  
Affaires extérieures

Under-Secretary of State  
for External Affairs

## ANNEXE B

MANDAT DU GROUPE DE TRAVAILSUR LA GESTION DES FINANCESMINISTERE DES AFFAIRES EXTERIEURES

Le directeur du Groupe de travail relève du sous-ministre adjoint à la Gestion et aux Programmes. Pour faire suite à la réorganisation du Ministère, le Groupe de travail examinera les besoins de celui-ci en matière de gestion financière, en tenant compte du système de planification ministérielle en voie d'élaboration.

2. Les tâches suivantes feront partie de cet examen qui, cependant, ne s'y limitera pas nécessairement:

- 1) Afin de maintenir l'équilibre entre la centralisation et la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités au sein du Ministère, et pour tenir compte des systèmes actuels et éventuels, y compris des systèmes informatiques, le Groupe de travail avancera des recommandations relativement aux systèmes de gestion et de contrôle financiers les plus utiles.
- 2) En fonction des systèmes de gestion et de contrôle financiers envisagés, le Groupe de travail fera des recommandations au sujet de l'organisation et de la classification des préposés aux finances du Ministère, à Ottawa et à l'étranger.
- 3) Compte tenu de l'organisation et de la classification recommandées pour les préposés aux finances, le Groupe de travail présentera des recommandations sur les programmes de formation et de perfectionnement les plus appropriés pour les spécialistes et non-spécialistes préposés aux finances, ainsi que sur le rôle des cadres supérieurs dans la sélection, la dotation et l'évaluation des employés qui ont des responsabilités financières, outre ceux de la Direction centrale des services de finance et de gestion.
- 4) Le Groupe de travail déposera également des recommandations sur la qualité et la quantité des ressources requises pour la gestion financière au Ministère.

3. Pour remplir ces diverses tâches, le Groupe de travail tiendra compte des observations et recommandations faites par le Bureau du Vérificateur général au moment de sa vérification intégrée du Ministère, en 1982. Il devra par ailleurs produire un plan de travail détaillé et des rapports provisoires au besoin.



2. Le Groupe de travail sera placé sous votre présidence et comprendra un représentant de chacun des secteurs suivants: Politique étrangère, Commerce extérieur, Planification centrale, Affaires publiques, Bureau des relations culturelles internationales, Service de presse et Direction des affaires publiques de l'ACDI. Y siégeront également mon adjoint spécial aux communications et un spécialiste des communications de l'extérieur. M. Allan Roger devrait en outre être invité aux réunions du Groupe de travail au besoin.

3. J'espère que vous pourrez consacrer la majeure partie de votre temps au Groupe de travail et répartir convenablement les tâches parmi vos collègues du Groupe.

#### Historique

4. La réorganisation a étendu le mandat du ministère des Affaires extérieures, mais nos services de communications n'ont pas encore été adaptés à nos nouveaux besoins, particulièrement en ce qui a trait à l'élargissement de la clientèle du Ministère au pays et à l'étranger. Il faut donc établir de toute urgence un plan global de communications, fondé sur une politique centrale et un plan d'action réaliste et rentable afin d'atteindre des objectifs clairement définis; notre nouveau mandat sera ainsi reflété et pleinement soutenu par des services de communications efficaces et cohérents.

5. Le Comité de direction a reconnu le 7 avril 1983 que la question des communications, dans son sens le plus général, dépasse le mandat de la Direction centrale des affaires publiques et qu'il faut donner aux communications publiques du Ministère une forme plus coordonnée et plus cohérente. Le Comité a donc créé un Groupe de travail ministériel sur les communications afin d'étudier cette question en profondeur.

6. Je vous laisse évidemment libre d'étudier d'autres aspects de la question, mais je vous saurais gré d'effectuer notemment les tâches suivantes:

#### Mandat

- a) Passer en revue les objectifs du Ministère en matière de communications, à l'appui de la politique étrangère du gouvernement;
- b) Énumérer les activités et les programmes actuels du Ministère dans le domaine des communications publiques, en ce qui a trait aux destinataires du Canada et de l'étranger, en insistant particulièrement sur les activités et les destinataires canadiens, et décrire les objectifs de ces activités et programmes; cet examen devrait englober à la fois les programmes directs (par exemple, les journalistes en visite) et les activités indirectes (par exemple, les discours et les activités au niveau des bureaux à l'extérieur du



MIP/CIP); dans la mesure du possible, les principaux centres de responsabilités devraient être énumérés;

- c) Déterminer les ressources allouées actuellement pour tous les services de communications du Ministère;
- d) Décrire les divers clients que le Ministère dessert actuellement au Canada et à l'étranger, en insistant encore une fois particulièrement sur ceux du pays;
- e) Déterminer les ressources dont le Ministère aurait besoin pour assumer ses responsabilités accrues, au Canada et à l'étranger, responsabilités qui nécessiteront de nouveaux services diplomatiques et d'autres activités de communications;
- f) Recommander des changements aux activités et aux structures actuelles du Ministère en matière de communications (dans le contexte d'un plan global de communications du gouvernement), de même que des dispositions destinées à assurer la cohérence et la coordination des divers aspects des communications ministérielles;
- g) Indiquer dans quelle mesure les dispositions organisationnelles actuelles constituent un guide efficace pour la formulation de politiques et l'établissement de priorités au sujet des activités de communications au pays et à l'étranger, afin d'atteindre les objectifs du Ministère et du gouvernement;
- h) Recommander des dispositions organisationnelles afin d'établir et, par la suite, de mettre à jour des directives et des priorités pour les diverses formes de communications du Ministère, afin d'identifier les destinataires et les sujets de communications, et de répartir équitablement les ressources;
- i) Recommander des méthodes permettant d'élargir et de perfectionner les activités de communications du Ministère, compte tenu des objectifs et des programmes du Ministère et du gouvernement au pays et à l'étranger;
- j) Faire des recommandations sur la possibilité que la clientèle contribue à mettre au point des activités de communications, et sur l'utilité d'un groupe consultatif comprenant des représentants de la

presse, du monde des affaires, des universités, du secteur culturel, de groupes d'intérêt et d'autres organismes comme le Secrétariat des relations parlementaires;

- k) Étudier la nécessité et les moyens d'assurer la coordination avec d'autres ministères fédéraux et avec les gouvernements provinciaux en ce qui a trait aux activités de communications publiques ayant des répercussions au niveau international, par exemple dans les domaines où les politiques canadiennes ont des répercussions immédiates et directes sur d'autres pays ou sur des institutions multilatérales;
  - l) Étudier le processus de vérification interne afin d'évaluer les programmes et les activités de communications;
  - m) Examiner les liens entre les directives du Ministère et celles qu'a publiées le gouvernement au sujet des communications entre les fonctionnaires et le grand public.
7. J'envoie copie de la présente note de service aux sous-ministres adjoints afin de les informer de votre mandat et de leur demander de vous aider au besoin.

(Original signé par)

Marcel Massé

MANDAT DU  
PROJET RELATIF AUX SYSTEMES D'INFORMATION DE GESTION

MINISTERE DES AFFAIRES EXTERIEURES

ETAT DE LA QUESTION

Le Contrôleur général, dans son enquête de 1979 sur le PPCG, et le Vérificateur général, dans sa vérification intégrée des activités à l'étranger, ont noté de graves lacunes dans l'information fournie à la direction dans l'ensemble du Ministère, ainsi que l'absence de systèmes efficaces d'information de gestion.

Dans une étude d'organisation effectuée au printemps 1982, on recommandait d'entreprendre le plus tôt possible un plan destiné à mettre sur pied des systèmes d'information de gestion.

MANDAT

Délimiter le cadre général des systèmes d'information de gestion, dans les secteurs financiers et non financiers, afin d'appuyer la prise de décisions au sein du ministère restructuré des Affaires extérieures. Ces systèmes porteront sur les finances, le personnel, la planification et la prestation des programmes (commerce, relations extérieures, aide, immigration, services consulaires, etc.), ainsi que sur leurs liens avec les systèmes des organismes centraux, et seront éventuellement étendus à certaines grandes organisations internationales comme l'OCDE, l'ONU et l'UNESCO, auxquelles le Canada participe.

Ce projet est destiné à déterminer les besoins d'information des gestionnaires de tous les niveaux et à reconnaître les domaines dans lesquels cette information est soit inexistante, soit incomplète. Une fois que les besoins auront été définis, il incombera au MFS de mettre sur pied les systèmes d'information de gestion nécessaires.

En ce qui a trait aux systèmes portant sur la gestion financière, ce projet assurera une étroite liaison avec le Groupe de travail sur la gestion des finances et tiendra compte des conclusions et recommandations de ce dernier.

LIENS HIERARCHIQUES

Le chef de projet, M. N. Subramani, relèvera du sous-secrétaire d'État adjoint de la Direction centrale des finances et des services de gestion, et par son entremise, du Sous-ministre adjoint à la Gestion et aux Programmes (PUM).



Les responsables du projet feront rapport au Comité de direction du plan de gestion des Affaires extérieures, par l'intermédiaire du PUM.

#### OBJECTIFS DU PROJET (Phase I)

- a) Identification d'un modèle ou d'un cadre général pour l'élaboration de systèmes complets d'information de gestion destinés à assister tous les services du ministère restructuré des Affaires extérieures.
- b) Recommandations au sujet de l'organisation souhaitable et de l'effectif nécessaire pour les systèmes d'information de gestion, afin d'élaborer et de mettre en oeuvre les systèmes requis au cours des diverses phases du projet.

#### AUTORISATION

Le Comité administratif assumera les tâches suivantes:

- 1. Réaliser les objectifs de ce projet;
- 2. Autoriser le chef de projet à communiquer avec tous les services du Ministère afin de discuter de diverses questions liées à l'élaboration d'un cadre général pour les systèmes d'information de gestion du Ministère;
- 3. Ordonner que tous les services du Ministère soient informés de l'objet et de la nature de ce projet;
- 4. Veiller à ce que le chef de projet fasse rapport au Comité de direction du plan de gestion, par l'intermédiaire du PUM.
- 5. Veiller à ce que le Groupe de coordination du plan de gestion permette à des représentants de tous les secteurs concernés de discuter du déroulement du travail, et à ce que M. Subramani participe aux travaux de ce groupe.





















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

## WITNESSES—TÉMOINS

TUESDAY, MAY 31, 1983

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. M. McLaughlin, Principal, Audit Operations Branch.

*From the Department of External Affairs:*

Mr. Marcel Massé, Under-Secretary of State;  
Mr. G.S. Shortliffe, Assistant Deputy Minister, Sector and Corporate Planning;  
Mr. G. Mathieu, Assistant Deputy Minister, Management and Programs;  
Mr. D. Bresnahan, Assistant Under-Secretary of State, Finance and Management Services Branch;  
Mr. R.K. Plowman, Assistant Under-Secretary of State, Physical Resources Branch;  
Mr. J.R. Midwinter, Assistant Under-Secretary of State, Evaluation and Audit.

*From the Officer of the Comptroller General of Canada:*

Mr. G.G. Duclos, Chief Liaison Officer.

LE MARDI 31 MAI 1983

*Du Bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. M. McLaughlin, directeur principal, Direction des opérations de vérification.

*Du ministère des Affaires extérieures:*

M. Marcel Massé, sous-secrétaire d'État;  
M. G.S. Shortliffe, sous-ministre adjoint, Planification sectorielle et centrale;  
M. G. Mathieu, sous-ministre adjoint, Gestion et programmes;  
M. D. Bresnahan, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des finances et des services de gestion;  
M. R.K. Plowman, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des biens;  
M. J.R. Midwinter, sous-secrétaire d'État adjoint, Évaluation et vérification.

*Du Bureau du Contrôleur général du Canada:*

M. G.G. Duclos, agent de liaison en chef.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 84

Thursday, June 2, 1983

Chairman: Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 84

Le jeudi 2 juin 1983

Président: Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

## Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981—Improving Accountability—Report on United Kingdom Trip

CONCERNANT:

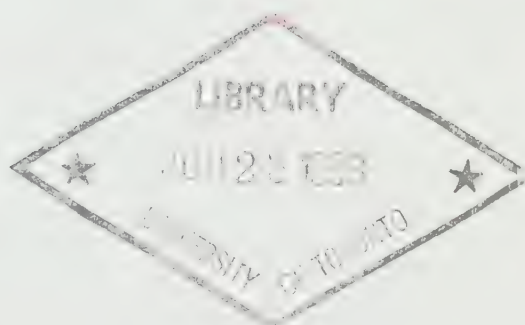
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1981—Amélioration de l'imputabilité—Rapport sur le voyage au Royaume-Uni

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt  
John Evans  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Norman Kelly  
Peter Lang  
Paul-André Massé  
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Bill Clarke

*Vice-président:* Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
Gus Mitges  
John M. Reid  
John Thomson  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 2, 1983

(96)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:15 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, Kelly and Wright.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. C.W. Woodley, Parliamentary Liaison Officer.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1981 and, in particular, paragraphs 1.49-1.62 inclusive—Improving Accountability.

The Chairman and the Auditor General made statements respecting the visit of five Members of the Committee to the Public Accounts Committee of the United Kingdom in February, 1983 and, with the other witness, answered questions.

At 12:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 2 JUIN 1983

(96)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h15 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, Kelly et Wright.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la bibliothèque du Parlement:* M. E.R. Adams; M. T.A. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth Dye, Vérificateur général; M. C.W. Woodley, agent de liaison parlementaire.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1981 et en particulier les paragraphes 1.49 à 1.62 inclusivement—Amélioration de l'imputabilité.

Le président et le Vérificateur général font des déclarations concernant la visite de 5 membres du comité au Comité des comptes publics du Royaume-Uni en février 1983 puis, avec l'autre témoin, répondent aux questions.

A 12h05, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, June 2, 1983

• 1114

**The Chairman:** Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ending March 31, 1981, and in particular paragraphs 1.49 to 1.62 inclusive—Improving Accountability.

I welcome the Auditor General this morning and Mr. Woodley from the Office of the Auditor General.

The immediate purpose of this meeting is to receive reports on the visit of the Public Accounts committee to the United Kingdom. I remind the committee that on Thursday, February 3, 1983, it was ordered in the House of Commons that five members of the House; namely, Messrs. Clarke (Vancouver Quadra), Desmarais, Hovdebo, Kelly and Wright be empowered to travel outside of Canada to the United Kingdom, for a period not exceeding eight days, to visit the Select Committee of Public Accounts and the Comptroller and Auditor General of the United Kingdom, and to report upon return to the Standing Committee on Public Accounts in relation to its permanent order of reference and the subject "Improving Accountability," contained in the Auditor General of Canada's report to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1981, and that the necessary staff of the committee accompany the members.

• 1115

This, therefore, is the fulfillment of the requirement of that House order that we report to the standing committee.

Five members of the Standing Committee on Public Accounts (PAC), accompanied by the Auditor General of Canada and three staff members, visited the House of Commons of the United Kingdom on the week of February 7, 1983. It was an historic occasion as it was the first time that a Canadian PAC had travelled to London or anywhere else, as I recall, to meet its British counterpart, and it was the first time that a Public Accounts committee from a Commonwealth Parliament had visited Westminster.

The purpose of the visit was to examine the procedures and practices of the United Kingdom Select Committee of Public Accounts, the role and responsibilities of the Comptroller and Auditor General of the United Kingdom and his reporting relationship with the PAC and government departments and agencies. In this connection, the Canadian PAC was particularly interested in exploring ways and means for improving the accountability to Parliament of government departments and agencies, as well as Crown corporations or nationalized industries, as they are called in Britain.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 2 juin 1983

**Le président:** À l'ordre.

En conformité avec l'ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada, pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981, et plus particulièrement les paragraphes 1.49 à 1.62 y compris—Amélioration de l'imputabilité.

Je souhaite la bienvenue au Vérificateur général ce matin, et à M. Woodley de son bureau.

L'objectif immédiat de cette réunion est de prendre connaissance des rapports relatifs à la visite du Comité des comptes publics au Royaume-Uni. Je rappelle au Comité que le jeudi 3 février 1983, la Chambre des communes a ordonné que cinq députés, à savoir MM. Clarke (Vancouver Quadra), Desmarais, Hovdebo, Kelly et Wright soient chargés de mission au Royaume-Uni, pour une période ne dépassant pas huit jours, afin de rendre visite au Comité des comptes publics, au Contrôleur et Vérificateur général du Royaume-Uni, et de présenter le rapport de ce voyage au Comité permanent des comptes publics, et notamment sur «l'amélioration de l'imputabilité», comme il en est fait état dans le rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes, pour l'année financière se terminant le 31 mars 1981, et que le personnel nécessaire accompagne les membres du Comité pendant leur voyage.

Nous répondrons donc maintenant à l'ordre de la Chambre demandant que nous présentions notre rapport au Comité permanent.

Cinq membres du Comité permanent des comptes publics (CPCP), accompagnés du Vérificateur général du Canada et de trois membres du personnel, se sont rendus à la Chambre des communes du Royaume-Uni pendant la semaine du 7 février 1983. Cette visite constituait un événement historique puisque c'était la première fois que le CPCP se déplaçait à l'étranger, et dans ce cas à Londres pour y rencontrer son homologue britannique, et c'était également la première visite d'un Comité des comptes publics du Commonwealth à Westminster.

Cette visite avait pour but de nous permettre d'examiner les procédures et pratiques du *Select Committee of Public Accounts* du Royaume-Uni, en même temps que le rôle et les responsabilités du Contrôleur et Vérificateur général du Royaume-Uni, ainsi que les procédures de rapport auxquelles ils sont assujettis, en même temps que les ministères et organismes gouvernementaux. Le CCP canadien était tout particulièrement intéressé par les méthodes qui permettraient d'améliorer le cadre à l'intérieur duquel est exercée l'obligation de rendre compte devant le Parlement des ministères et

[Texte]

The program for the five-day visit was both comprehensive and intensive. The major events included a presentation by the clerk of the Financial Committees on the select committee system at Westminster, informal discussions with the chairman and clerk of the British PAC on the role of the committee, sessions with U.K. members on subjects of mutual parliamentary interest and meetings with the Comptroller and Auditor General, as well as with the Treasury Officer of Accounts, to discuss their respective roles and responsibilities with the PAC. In addition, visits were arranged to the House of Lords, the House of Commons and the parliamentary Library.

A highlight of the program was the joint meeting with the Canadian and British members of the Public Accounts committees to discuss and compare their respective procedures and practices. As well, the Canadian delegation had the opportunity of observing the British PAC and several other select and standing committees of the House of Commons in session.

During the course of the week Canadian members were able to meet informally with their British hosts under the auspices of the Commonwealth Parliamentary Association, both international and U.K. branches, with the chairman and members of the British PAC and the Canadian High Commission. On behalf of the Canadian delegation, I would like to express our sincere gratitude and appreciation to the Rt. Hon. Joel Barnett, chairman of the PAC and to the members of his committee; also to Sir Charles Gordon, Clerk of the House of Commons; Sir Robin Vanderfelt, Secretary-General, CPA International; Mr. Gordon S. Downey, Comptroller and Auditor General; Mr. Clifford A.H. Judd, Treasury Officer of Accounts; Dr. David Menhennet, Librarian of the House of Commons; and to the Honourable Donald C. Jamieson, Canadian High Commissioner to London, for making our visit so worthwhile, informative and useful for the future deliberations of our committee. They, along with their respective staffs, were most hospitable and enthusiastic hosts; and, in particular, Mr. John Rose, clerk of the PAC, who was responsible for the organization and arrangements of the visit.

As a result of the many discussions which members of the Canadian delegation had collectively or individually at Westminster, we thought it would be useful to record some of our significant observations. These include the current practices of the British PAC, the role and relationship of the C and AG and Treasury Officer of Accounts with the PAC, the need for improved accountability, the St. John-Stevas Bill on Parliamentary Control of Expenditures, and the accountability of Crown-owned corporations.

[Traduction]

organismes gouvernementaux, ainsi que des sociétés de la Couronne ou des industries nationalisées comme on les appelle en Grande-Bretagne.

Le programme de cette visite de cinq jours était extrêmement complet et nous a permis une étude détaillée de la question. La visite comprenait entre autres une présentation du greffier des Comités des finances sur le système des *select committee* de Westminster, des discussions à bâtons rompus avec le président et le greffier du CCP britannique, sur son rôle, diverses réunions avec des députés britanniques où nous avons discuté de sujets d'intérêt parlementaire général, enfin des réunions avec le Contrôleur et Vérificateur général, ainsi qu'avec le *Treasury Officer of Accounts* (agent du Trésor), où nous avons pu discuter de leurs rôles respectifs et de leurs responsabilités vis-à-vis du CCP. De plus, des visites à la Chambre des Lords, à la Chambre des communes et à la Bibliothèque parlementaire ont pu être organisées.

Au centre de ce programme, on peut situer la réunion mixte des membres canadiens et britanniques des Comités des comptes publics, où nous avons pu discuter et comparer nos procédures et pratiques respectives. Mais la délégation canadienne a également eu la possibilité d'assister à des séances du CCP britannique et d'autres comités et comités permanents de la Chambre des communes.

Au cours de cette semaine, les députés canadiens ont pu avoir des rencontres informelles avec leurs hôtes britanniques, notamment sous les auspices de l'Association parlementaire du Commonwealth, sections internationale et britannique, ainsi qu'avec le président et les membres du CCP britannique et du Haut-commissariat canadien. J'aimerais donc, au nom de notre délégation, exprimer ma sincère gratitude au Très Hon. Joel Barnett, président du CCP et aux membres de son comité; mais également à Sir Charles Gordon, greffier de la Chambre des communes; Sir Robin Vanderfelt, secrétaire général de l'APC internationale; M. Gordon S. Downey, Contrôleur et Vérificateur général; M. Clifford A.H. Judd, *Treasury Officer of Accounts*; M. David Menhennet, bibliothécaire de la Chambre des communes; ainsi qu'à l'Honorable Donald C. Jamieson, Haut-commissaire canadien à Londres, qui ont fait de notre visite un événement qui se révélera être d'une grande utilité pour toutes les discussions à venir de notre Comité. Toutes ces personnes, soutenues par leur personnel, ont fait preuve d'un sens achevé de l'hospitalité et de beaucoup de cordialité, et j'aimerais citer ici notamment M. John Rose, greffier du CCP, qui a organisé le programme de cette visite.

A la suite des nombreuses discussions que les membres de la délégation canadienne ont pu avoir, collectivement ou individuellement, à Westminster, nous pensons qu'il serait utile de vous faire part de nos observations les plus significatives. Celles-ci portent sur les pratiques actuelles du CCP britannique, sur le rôle et les rapports qu'entretiennent le Contrôleur et Vérificateur général ainsi que l'agent des comptes du Trésor avec le CCP, sur la nécessité d'améliorer le cadre de l'obligation de rendre compte, sur le Bill *St. John-Stevas* sur le contrôle parlementaire des dépenses, ainsi que sur l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne.



[Text]

[Translation]

• 1120

In the course of our discussions with the British PAC, we observed the following:

The Committee has a current membership of 14, being 8 Conservatives, 5 Labour and 1 Social Democrat; It is chaired by a member of the Official Opposition. A quorum is 4. The membership changes infrequently; 8 members have been with the Committee since 1979 and earlier.

The Committee is responsible for examining the annual Appropriation Accounts together with the Reports of the Comptroller and Auditor General. These are presented to Parliament in several volumes between December and March.

The Committee's regular procedure is to examine those appropriation accounts where the Comptroller and Auditor General have raised some observations and where departmental action is required. Departmental witnesses are called to give oral testimony. The Committee then makes its report to the House. The Treasury co-ordinates the necessary departmental action and replies to the Committee in the form of a Treasury minute.

Numerous PAC reports—31 of them in 1982—are published in the course of a parliamentary session. They include the verbatim proceedings of the Committee, relevant supporting evidence from witnesses, and memoranda from the Treasury and C & AG.

The Government assigns one day each year, usually after the Christmas recess, to debate PAC reports and the relevant Treasury minutes on a motion to "take note".

Recommendations on Parliament's control of expenditures are carefully considered and promptly acted upon by the departments and agencies concerned.

The principal witness at PAC hearings is the Accounting Officer of the department concerned—that is, usually the deputy minister or "permanent secretary" as he is called in Britain.

The two permanent witnesses, who sit at opposite ends of the members' table are the C & AG, and the Treasury Officer of Accounts, who is the official spokesman for the Treasury, which is the equivalent to our Treasury Board and Department of Finance.

The Committee meets in a permanent committee room at Westminster, which is comfortably furnished beautifully furnished. It has a cupboard for PAC documents. The members sit at a horse-shoe shaped table, in no political order, with the chairman at the head and the clerk on his left, facing the witnesses at the far end of the room. The members have their own name-plates.

Au cours de nos discussions avec les membres du CCP britannique, nous avons pu constater ce qui suit:

Le Comité se compose normalement de 14 membres, huit Conservateurs, cinq Travailleurs et un Social-démocrate; il est présidé par un membre de l'Opposition officielle. Le quorum est fixé à quatre. Les effectifs du Comité changent rarement; huit membres siègent au Comité depuis 1979, et certains depuis plus longtemps.

Le Comité est responsable de l'étude des *Appropriation Accounts*, affectations de crédit annuelles ainsi que des rapports du Vérificateur général et Contrôleur. Ces documents sont contenus dans plusieurs volumes qui sont déposés au Parlement entre décembre et mars.

La procédure normale du Comité consiste à examiner les affectations de crédit ayant fait l'objet d'observations du Contrôleur et Vérificateur général, et exigeant une action ministérielle. On fait d'ailleurs comparaître des représentants des ministères qui déposent un témoignage oral. Le Comité fait ensuite rapport à la Chambre. Il revient ensuite au Trésor de procéder à la coordination nécessaire de l'action ministérielle, et il fait parvenir au Comité une réponse sous forme de compte rendu du Trésor.

De nombreux rapports du CCP—31 d'entre eux en 1982—font l'objet d'une publication officielle au cours de la session parlementaire. On y trouve notamment une reproduction in extenso des délibérations du Comité, les dépositions des témoins s'y rapportant, et les mémoires du Trésor et du Contrôleur et Vérificateur général.

Sur une motion demandant de «take note» (prendre note), le gouvernement fixe chaque année une journée, en général après les vacances de Noël, au cours de laquelle les rapports du CCP et le compte rendu du Trésor feront l'objet d'un débat.

Les recommandations relatives au contrôle parlementaire des dépenses sont étudiées scrupuleusement et font rapidement l'objet de mesures des ministères et des organismes concernés.

C'est en général le «Accounting Officer» (agent des comptes) de chaque ministère qui représente le témoin principal aux délibérations du CCP; c'est en général le sous-ministre ou le «secrétaire permanent» comme on l'appelle en Grande-Bretagne.

Il y a deux témoins permanents, placés chacun en bout de table: ce sont le Contrôleur et Vérificateur général, et le *Treasury Officer of Accounts* (Agent du Trésor), porte-parole officiel du Trésor, lequel représente l'équivalent de notre Conseil du Trésor et du ministère des Finances réunis.

Le Comité est confortablement installé dans sa propre salle à Westminster, laquelle est magnifiquement meublée. Il y a une armoire prévue pour les documents du Comité. Les députés sont assis autour d'une table en fer à cheval, sans considération d'appartenance politique, le président et son greffier siégeant au sommet, avec en face d'eux les témoins qui sont à l'autre bout de la salle. Les députés ont chacun devant eux une plaque portant leur nom.



*[Texte]*

The Committee is served by a clerk and an assistant who perform mainly administrative roles. It has no research facility.

We observed that the PAC meetings are well attended and that the chairman, who is privately briefed by the C & AG, exerts a strong role in the deliberations of the meetings. The members cross-examine the witnesses in an orderly manner under the direction of the Chairman. The C & AG provides briefing notes to the PAC members before each public hearing.

In the course of our discussions with the C & AG, again we noted the following:

The C & AG assists the PAC by drafting briefing notes for its members; by providing a personal briefing and detailed questions to the chairman before each meeting; and by drafting committee reports—although he is careful not to make conclusions for the Committee.

The C & AG and his deputies attend all meetings of the PAC, and respond only to members' questions. Neither he nor the other witnesses make formal opening statements to the Committee; instead they respond to questions on the appropriation accounts or other substantive reports of the C & AG.

The C & AG formally reports to Parliament through his certification of the appropriation accounts of each department. These reports are automatically referred to the PAC. Where necessary, he will include value-for-money reports of some departments.

More recently, the C & AG has reported to the PAC by means of a memorandum on a specific topic, on which the Committee has subsequently held hearings and reported. This allows the C & AG to report periodically to the PAC without having formal authority to do so.

There is close consultation and co-ordination between the C & AG and the PAC with respect to the setting of priorities for the audit work. The committee's requests for special studies are rarely refused and where appropriate are incorporated into the C & AG's three year audit program. Respective staffs are well aware of each other's tentative work schedules two to three months in advance.

• 1125

We also observed that the C & AG works closely with the chairman and members of the committee in his private meetings with them, rather than in the public hearings . . .

**Mr. Desmarais:** Did you skip a paragraph?

**The Chairman:** There was a change.

**Mr. Desmarais:** That was taken out.

**The Chairman:** Yes.

*[Traduction]*

Le greffier et son assistant sont essentiellement chargés de tâches administratives. Le Comité ne dispose d'aucun documentaire.

Nous avons remarqué que les députés étaient largement présents aux réunions du CCP, et que le président—qui se laisse informer à titre privé par le Contrôleur et Vérificateur général—exerce un rôle prépondérant dans le déroulement des délibérations. Les membres du Comité procèdent à une confrontation ordonnée des témoins, sous la direction du président. Les membres du Comité reçoivent des notes d'information du Contrôleur et Vérificateur général avant chaque réunion publique.

Dans le courant de nos discussions avec le Contrôleur et Vérificateur général (C & VG), nous avons constaté ce qui suit:

Le C & VG aide le Comité dans ses travaux en rédigeant des notes d'information pour les membres, en informant personnellement le président du Comité avant chaque réunion et en lui dressant une liste de questions détaillées à poser, en rédigeant les rapports du Comité—sans toutefois tirer les conclusions qui reviennent au Comité.

Le C & VG, et ses subordonnés immédiats, assistent à toutes les réunions du CCP, et ne répondent qu'aux questions posées par les députés. Ni lui, ni les autres témoins, ne font de déclaration d'ouverture devant le Comité; ils répondent simplement aux questions concernant les affectations de crédit, ou d'éventuels rapports de fond du C & VG.

La certification du C & VG des comptes de chaque ministère fait l'objet de rapports en bonne et due forme au Parlement. Ces rapports sont automatiquement renvoyés devant le CCP. Lorsque cela est nécessaire, ces rapports comprennent des rapports des ministères sur la bonne utilisation des crédits.

Récemment, le C & VG a présenté un rapport portant sur un sujet spécial au CCP, dont le Comité a pu ensuite discuter avant de rédiger lui-même son rapport. Cette formule permet donc au C & VG de faire régulièrement des rapports au CCP, sans en avoir été officiellement mandaté.

L'établissement des priorités en matière de vérification fait l'objet de consultations étroites entre le C & VG et le CCP lui-même. Le C & VG refuse rarement de faire les études spéciales que le Comité lui demande, et lorsque cela est nécessaire, il les incorpore dans son programme de vérification de trois ans. Le personnel est en général tenu au courant deux ou trois mois à l'avance des projets de recherche éventuels.

Nous avons pu constater également que le C & VG collabore étroitement avec le président et les membres du Comité, au cours de réunions privées, tenues en dehors des séances publiques . . .

**M. Desmarais:** Avez-vous sauté un paragraphe?

**Le président:** Il y a une modification.

**M. Desmarais:** On a supprimé quelque chose.

**Le président:** Oui.

## [Text]

We also observed that the C & AG works closely with the chairman and members of the committee in his private meetings with them, rather than in the public hearings, where his role is to respond to questions on his reports.

After several committee reports in recent years calling for access of the C & AG to the books and records of certain bodies not audited by him, the PAC and several British MPs have recommended new legislation to replace the earlier Exchequer and Audit Department Acts. They want the government to provide the necessary statutory authority to the C & AG to enable him to conduct "value-for-money" auditing in government departments, to have access to or audit these bodies—such as the nationalized industries and local authorities—that receive public funds and to establish a national audit office, appointed under letters patent by the Crown on the recommendations of the House of Commons.

Since July, 1981, a vigorous debate with the government has ensued and in January, 1983, an all-party attack, led by Mr. St. John-Stevas, was putting extreme pressure on the government to consider the passage of a private member's bill. On January 28, the Parliamentary Control of Expenditure (Reform) Bill received second reading and was committed to a legislative committee, where it was amended significantly. The bill's title was changed to The National Audit Bill and it received royal assent in May. Among other things, the new act provides for the appointment and status of the C & AG, the establishment of a public accounts commission and a national audit office and examinations by the C & AG on economy, efficiency and effectiveness in government departments and agencies. It is hoped that these measures will strengthen the parliamentary accountability process and we shall be watching with interest further developments in this area.

There are four types of Crown owned and controlled corporations in Britain: First, the largest are the nationalized industries—for example, British Steel—which are intended to make a profit and which operate within a well developed control structure; second, publicly owned corporations—for example, British Leyland—which operate on a competitive commercial basis; third, public corporations—for example, the Civil Aviation Authority—which are managed by a government-appointed board; and, fourth, departmental agencies—for example, the Royal Mint.

A government white paper in 1978 set out the control arrangements for nationalized industries. Generally speaking,

## [Translation]

Nous avons également constaté que le C & VG collabore étroitement avec le président et les membres du Comité, au cours de séances privées, tenues en dehors des réunions publiques, au cours desquelles il répond aux questions relatives à ces rapports.

Après que le Comité ait, à plusieurs reprises au cours des dernières années, demandé dans ses rapports que le C & VG ait accès aux livres et documents de certains organismes dont il ne fait pas la vérification, le CCP appuyé, par divers députés britanniques, a recommandé que l'on adopte une nouvelle législation pour remplacer les anciens *Exchequer and Audit Department Acts* (Lois de l'Échiquier et du ministère de la Vérification). Il s'agirait de prévoir des pouvoirs statutaires permettant au C & VG de faire des vérifications dans les ministères sur la «valeur obtenue en contrepartie des sommes dépensées», et d'avoir accès à des fins de vérification aux organismes tels que les industries nationalisées, ou les organismes locaux, qui reçoivent des fonds du Trésor public, et de créer un poste de vérificateur national nommé par lettres patentes de la Couronne sur recommandation de la Chambre des communes.

Dès le mois de juillet 1981, un débat extrêmement animé avec le gouvernement s'en est suivi jusqu'à ce qu'en janvier 1983, M. St. John-Stevas orchestre une campagne destinée à faire pression auprès du gouvernement pour qu'il envisage l'adoption d'un projet de loi déposé par un député. C'est ainsi que le 28 janvier, le *Parliamentary Control of Expenditure (Reform) Bill* (Projet de loi de réforme du contrôle parlementaire des dépenses) a été présenté en seconde lecture puis référé à un comité législatif pour y être remanié de façon considérable. Le titre du projet de loi a été remplacé par *The National Audit Bill* (Projet de loi de vérification) auquel le sceau d'assentiment royal a été apposé au mois de mai. La nouvelle loi prévoit, entre autres, les conditions de nomination et les attributions du C & VG, la constitution d'un comité des comptes publics et la création d'un bureau de vérification national, et fixe le cadre des contrôles du C & VG portant sur la gestion et l'efficacité des ministères et organismes du gouvernement. L'on espère que ces mesures renforceront le processus d'imputabilité parlementaire, et nous ne manquerons pas—de notre côté—de suivre avec le plus grand intérêt quelle suite sera donnée à cette nouvelle législation.

Il y a en Grande-Bretagne quatre types différents de sociétés, propriétés de la Couronne: premièrement, ce sont également les plus importantes, les industries nationalisées, par exemple, *British Steel*—dont on attend qu'elles fassent un bénéfice, et qui sont assujetties à une réglementation de contrôle très au point; deuxièmement, les sociétés qui sont propriétés d'État—*British Leyland*, par exemple—et qui sont soumises à la Loi de la concurrence; troisièmement, les sociétés publiques—la *Civil Aviation Authority* par exemple—dont la gestion est contrôlée par le gouvernement, par le canal d'un conseil d'administration nommé; et, quatrièmement, les organismes ministériels—le *Royal Mint* (Hôtel de la monnaie britannique) par exemple.

Les dispositions réglementant le contrôle des industries nationalisées se trouvent dans le Livre blanc de 1978. De façon



## [Texte]

they must submit five-year corporate plans to the government. They are subject to a regular investment review by the government, as well as to external financing limits. They have private sector auditors who are appointed by the responsible minister on the advice of the board of directors, and who give an attest audit opinion only.

Although the C & AG has little or no access to the first three types of Crown owned and controlled corporations, the British Parliament, in 1980, empowered the Monopolies and Mergers Commission to investigate and report on specific questions relating to the efficiency and costs of public bodies, when requested by the government. Parliament also holds these bodies accountable through the publication of specific performance measures, annual reports, periodic appearances before House select committees, or questions in the House.

The C & AG is undertaking a review of departments that sponsor nationalized industries. We understand that he has now reported to the PAC on the monitoring and control activities of three sponsoring departments on the basis of the procedures set out in the 1978 white paper. We shall be watching with interest developments in this area by the PAC and the C & AG.

In conclusion, the Canadian delegation found the visit to the British House of Commons to be extremely useful and beneficial in their understanding of the complex problems that surround the accountability framework of departments and government-owned corporations to Parliament. Also, we have a better understanding of the role that the PAC and the Auditor General must play in the future in order to strengthen the parliamentary process and the effectiveness of the committee.

• 1130

This report is respectfully submitted to the committee on behalf of the delegation that travelled to Britain. I wish to acknowledge the great assistance of the clerk and the research officers of the committee in the preparation of this report.

It would now be my suggestion that we invite the Auditor General to add any comments he would like to make concerning his participation in the visit. Is that agreed? Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman.

In some small way, I may have been responsible for suggesting this voyage, the first of your committee in a hundred years. Having made that suggestion, I was rather appreciative of being included. Thank you very much for thinking to invite your auditor. Your auditor likes to be with his clients, and I found there was quite a pay-off from my perspective as well in travelling overseas.

The point of my suggestion originally was my concern that this committee was operating in a bit of a vacuum in terms of understanding what other Commonwealth nations did or what

## [Traduction]

générale, celles-ci doivent présenter un plan quinquennal au gouvernement. Celui-ci procède également régulièrement à un examen de leurs politiques d'investissement et leur impose des limites de financement. Le ministre responsable, sur les conseils du conseil d'administration, nomme un certain nombre de vérificateurs privés qui fournissent une vérification par attestation seulement.

Bien que le C & VG n'ait que très peu accès aux trois premières catégories de sociétés de la Couronne, le Parlement britannique, en 1980, a décidé de donner à la *Monopolies and Mergers Commission* (Commission des monopoles et des fusions) le pouvoir d'enquêter, sur demande du gouvernement, sur des questions précises ayant trait à l'efficacité et à la rentabilité des organismes d'État. Ceux-ci rendent compte au Parlement de leurs activités, en publiant certains résultats en même temps que des rapports annuels, en comparaisant périodiquement devant les comités de la Chambre ou en répondant à des questions posées à la Chambre.

Le C & VG examine également les décisions et activités des ministères dont relèvent ces industries nationalisées. Il vient de présenter au CCP un rapport sur l'administration de trois de ces ministères de tutelle, conformément aux dispositions du Livre blanc de 1978. Nous suivrons avec le plus grand intérêt les développements futurs dans ce domaine, aussi bien du côté du CCP que du C & VG.

En conclusion, la délégation canadienne est extrêmement satisfaite de sa visite auprès de la Chambre des communes britannique, et pense que celle-ci lui permettra de mieux comprendre les problèmes complexes ayant trait à la notion d'obligation de rendre compte devant le Parlement des ministères et sociétés d'État. Aussi, nous comprenons maintenant mieux quel rôle le CCP et le Vérificateur général devront jouer à l'avenir si l'on veut donner plus de portée et de vigueur au processus parlementaire et aux travaux de ce Comité.

Ce rapport est présenté au Comité au nom de la délégation qui s'est rendue en Grande-Bretagne. J'aimerais signaler à quel point a été précieuse l'aide du greffier et des documentalistes du Comité, lors de la rédaction de ce rapport.

Je propose maintenant que l'on invite le Vérificateur général à faire lui-même ses propres commentaires sur cette visite. D'accord? Monsieur Dye.

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président.

J'ai moi-même apporté ma modeste contribution lors de la proposition qui avait été faite de ce voyage, le premier que votre Comité ait entrepris en l'espace de cent ans. Ayant donc moi-même proposé que ce voyage ait lieu, j'ai beaucoup apprécié d'avoir pu en faire partie. Merci donc d'avoir invité votre Vérificateur général. J'aime me trouver en compagnie de mes clients, et j'ai constaté que ce voyage avait été extrêmement fructueux.

Ma proposition s'expliquait de ce que je craignais que notre Comité ne travaille un peu dans le vide, sans savoir précisément ce qui se faisait dans d'autres pays du Commonwealth en



[Text]

other nations not in the Commonwealth did with respect to oversight of public funds. Much to my pleasure, I find on return there is a change in the style of this committee, which I think is of benefit.

My observation would be that your questions have adopted some of the style of the United Kingdom; that is, a cohesion of questions and I think, the very intelligent use of supplementary questions on the point, which I think will enable you to obtain more significant evidence and will enable you to write a better report in the end, because your testimony will probably be more logical.

I thought the strong role played by the chairman in the United Kingdom is beginning to show off in some of the behaviour of your incumbent chairman, who at times has become slightly more directed than I perceived him to be before he went. From my perspective in the operation of the committee and meeting my obligations or objectives, I think this is a benefit. I have noticed no change in the U.K. As you mentioned, Mr. Chairman, there is a . . .

**Mr. Kelly:** Did he tell you to say that?

**Mr. Dye:** I am a lone man, sir.

As you mentioned, Mr. Chairman, the rather cosy relationship that exists between the Comptroller and Auditor General in the U.K. with the committee has not a parallel situation in Canada, and I have noticed no change in our relationships. On a personal basis, I see they are still warm and friendly; on a professional basis with the committee, they remain the same as they did before.

**An hon. Member:** Cordial, but not cosy.

**Mr. Dye:** Cordial, but not cosy, which is probably the way we both like it.

There were a number of things I thought interesting when you compared the committee facilities there, and Bill mentioned the remarkable room in which they work. I think it is unfortunate this Parliament does not have the same kind of physical facilities. I do not suppose it improves the nature of the debate, but the chairs appear to be—well, they are; we sat there—more comfortable. I thought the environment was very distinctive, very parliamentary, as opposed to our rather drab facilities here. I felt as if I were doing something extremely important, partly because . . .

**Mr. Kelly:** There was a sense of occasion, was there not?

**Mr. Dye:** There was a sense of majesty. It is something akin to going into a magnificent cathedral, I think. It has that same sense that this is an experience, religious or not. So I was impressed with their facilities.

Some minor things they had I thought were useful; for example, I see you have picked up their use of signs. I thought it was very intelligent to have these signs available for members. They are very useful, indeed.

I thought the members benefited from a comparison with their counterparts in the U.K. as to facilities. My observation

[Translation]

matière de contrôle des dépenses publiques. Or, à mon grand plaisir, j'ai constaté que le style du Comité avait changé depuis ce voyage, et c'est un progrès.

Je remarque d'abord que les questions sont maintenant posées dans un style qui se rapproche du style britannique; c'est-à-dire que la cohésion en est plus grande, que l'on utilise intelligemment l'institution des questions supplémentaires, tout cela permettant d'obtenir des témoignages plus pertinents et plus logiques, et vraisemblablement de rédiger un meilleur rapport.

J'ai cru constater également que votre président, s'inspirant sans doute du rôle prépondérant joué par son homologue britannique dans le déroulement des séances, était devenu plus directif qu'auparavant. Dans le cadre des travaux du Comité, mais également pour ce qui concerne mes responsabilités et les objectifs que je poursuis, je pense que cela constitue un progrès. Je n'ai constaté aucune modification du côté britannique. Comme vous le disiez, monsieur le président, il y a . . .

**M. Kelly:** Est-ce lui qui vous a demandé de dire cela?

**M. Dye:** Je parle en mon propre nom, monsieur.

Comme vous le faisiez remarquer, monsieur le président, l'atmosphère détendue des rapports entre le contrôleur-vérificateur général britanniques et le Comité n'a pas d'équivalent au Canada, et je n'ai moi-même remarqué aucune évolution dans le style de nos rapports. Nos rapports personnels sont toujours chaleureux et amicaux; nos rapports professionnels sont ce qu'ils étaient par le passé.

**Une voix:** Cordiaux, sans plus.

**M. Dye:** Cordiaux, mais sans plus, ce qui correspond sans doute à nos préférences respectives.

Un certain nombre de choses m'ont paru intéressantes, notamment lorsque vous avez comparé les salles dans lesquelles nous siégeons, lorsque Bill notamment a parlé du confort dont jouissent nos collègues britanniques. Il est dommage que ce Parlement ne puisse pas offrir l'équivalent. Je ne dis pas que cela améliore la nature du débat, mais les fauteuils semblaient beaucoup plus confortables, de fait ils l'étaient. J'ai eu le sentiment de me retrouver dans un cadre très particulier, très parlementaire, très différent de nos locaux plutôt tristes. J'avais l'impression que nous faisions quelque chose de très important, et en partie en raison de . . .

**M. Kelly:** On avait le sentiment d'un événement, n'est-ce pas?

**M. Dye:** Quelque chose d'un peu majestueux, un peu comme lorsqu'on entre dans une cathédrale. On a l'impression d'assister à un événement, religieux ou pas. J'ai été donc très impressionné par leurs installations.

Un certain nombre de détails m'ont paru extrêmement intéressants; comme par exemple de mettre devant chaque député le nom de celui-ci. Je vois que vous vous en êtes inspirés. Voilà donc des choses utiles et intelligentes.

En matière de services de recherche, la comparaison a pu également intéresser les députés. Je pense que les parlementai-

## [Texte]

would be that our Canadian parliamentarians are much better provided for than their British colleagues in terms of physical facilities, staffing and research. There is quite a difference. It may be the perspective of the Canadian parliamentarian that it is not yet adequate; but certainly, I think the Canadian parliamentarian is light years ahead of his British counterpart.

I have brought along with me something of a historical perspective for your committee, Mr. Chairman. I was given in the Office of the Comptroller and Auditor General three documents.

• 1135

One is a pictorial history of the audit office, stretching back to the year 1314; and I have made that available to your committee. The seal on it is the seal of the Exchequer and Audit Department, which goes a long way back in history.

The other report is again sealed in wax, with nice red ribbons on it. There are two reports there. One is the report of the Commissioners on Audit in the year 1783, to the king. Another one is of the committee to the House of Commons in the year 1780, I think it is. So they are 200 years old; and I thought it was rather thoughtful to give them to me. One is being framed and the other is available for a guest to my office to see what happened several hundred years ago in the area of audit.

On the St. John-Stevas bill, my office has followed the outcome of this bill with much interest, and I watch particularly the issue of value for money in the nationalized industries, where the original concept was that a value-for-money audit would be carried on in the nationalized industries by the Comptroller and Auditor General, which was then in discussion, modified to have the private-sector auditors do value-for-money auditing work in the nationalized industries. After much discussion and a change of sponsorship of the bill, that clause was dropped, so there was in the bill no requirement for value for money. There is a requirement for value for money in the nationalized industries in Great Britain. That work is done by the Monopolies and Mergers Commission. The original St. John-Stevas bill provided that the work of the Monopolies and Mergers Commission would cease on value for money in the nationalized industries and the C&AG would take that over. Now, that has not carried on, and therefore value for money work continues to be done by the Monopolies and Mergers Commission but not by the C&AG.

One interesting point in the original draft of the St. John-Stevas bill which I do not think you commented on, Mr. Chairman, was in the original draft St. John-Stevas had put in the requirement that the C&AG follow public money wherever it went, even if it went into the private sector—similar to the concepts used in United States. That got dropped out when St. John-Stevas I think recognized that that was such a sensitive area that they did not want to try to advance with that if they

## [Traduction]

res canadiens sont beaucoup mieux lotis que leurs collègues britanniques, pour ce qui concerne la recherche, le personnel de recherche et les installations mises à leur disposition. La différence est évidente. Du point de vue du parlementaire canadien, cela n'est peut-être pas encore suffisant, mais je pense que nous avons plusieurs années-lumière d'avance sur nos collègues britanniques.

J'ai ramené une étude historique pour votre Comité, monsieur le président. Elle m'a été remise sous forme de trois documents au Bureau du contrôleur-vérificateur général.

Il s'agit de l'histoire illustrée du Bureau de la vérification, depuis l'an 1314; je l'ai mise à la disposition de votre Comité. Le sceau est celui de l'Echiquier et du Département de la vérification dont l'histoire remonte très loin.

L'autre rapport porte également un sceau de cire, et de beaux rubans rouges. On y trouve deux rapports. On y trouve le rapport des commissaires à la vérification au roi en 1783. L'autre est un rapport du Comité à la Chambre des communes en l'an 1780, je crois. Ces documents ont donc 200 ans; c'était particulièrement intentionné de leur part de me les donner. L'un est encadré et l'autre peut être consulté par tout invité à mon bureau qui veut savoir ce qui s'est passé il y a plusieurs centaines d'années, dans le domaine de la vérification.

Quant au bill St. John-Stevas, mon bureau a suivi avec beaucoup d'intérêt les résultats de ce projet de loi et pour ma part, j'ai particulièrement surveillé la question de la valeur en contrepartie dans les industries nationalisées. Il était question, à l'origine, de faire effectuer par le contrôleur et vérificateur général, une vérification de la valeur en contrepartie de l'argent dépensé dans les industries nationalisées, mais après discussion, il avait été décidé de confier cette vérification aux vérificateurs du secteur privé. Après de longues discussions et un changement de parrain du projet de loi, cette disposition est tombée, de sorte que le projet de loi ne comportait plus l'exigence qu'il y ait valeur pour l'argent dépensé. Toutefois, il existe en Grande-Bretagne une exigence que les industries nationalisées fassent la preuve d'en avoir eu pour leur argent. C'est la Commission des monopoles et fusions qui effectue ce travail. Le projet de loi St. John-Stevas original prévoyait la prise en charge du travail effectué par cette Commission dans les industries nationalisées par le contrôleur et vérificateur général. Comme il n'a pas été donné suite à cette disposition, l'étude de la valeur en contrepartie continue à être effectuée par la Commission des monopoles et fusions et non par le contrôleur et vérificateur général.

Un des aspects intéressants de la première ébauche du projet de loi St. John-Stevas, dont vous n'avez pas parlé, je crois, monsieur le président, était l'exigence que le contrôleur et vérificateur général suive les deniers publics où qu'ils aillent, même dans le secteur privé—semblable aux principes appliqués aux États-Unis. Cette disposition a disparu lorsque St. John-Stevas s'est rendu compte à quel point cet aspect était délicat et qu'il valait mieux laisser tomber cette disposition si



## [Text]

felt they could get the rest of the bill, which he at that time thought. So that was interesting.

It was the view, I am told, of the committee opposite Mr. St. John-Stevas when they were in second reading—in the committee after second reading—there was, I am told, a bit of a rebellion over the appointment of the private-sector auditors doing value-for-money work. The line of thinking that was prevalent was that the private-sector auditors in the U.K., at this time in their evolution, do not have the capability of competently proceeding with value-for-money types of audit. That is different from their Canadian counterparts in the large auditing firms, because they have had that opportunity to gain value-for-money auditing experience in my office. That same situation does not prevail in the United Kingdom, and therefore the committee I think was quite reluctant and rather apprehensive about having private-sector auditors carry out this rather difficult style of auditing. They did not think the result would meet Parliament's expectations.

So with the concurrence or suggestion of the C&AG, plus certain members of the committee not wanting to proceed in that area, I think there was the view that they would do it the way they wanted to do it rather than accept a compromise. So that section of the bill was dropped.

I can confirm May 13 was the day the bill in the United Kingdom received royal assent. But it will not be effective until January 1, 1984; and there are complications because of the establishment of the new National Audit Office. Gordon Downey, the C&AG, has to go through this process of changing all the people, transferring his employees to his office, rather than continuing them in the public service. They have to establish the new Public Accounts Commission, the body which would review the budget and review with the Auditor General or the C&AG his activities. So there is a lot of background work to do before January 1, 1984, when they get rolling.

• 1140

From my own professional perspective of my office in relationship to Gordon Downey's office I found it very valuable. It was my first visit to their office. I had two additional days there which were technical in nature and very useful.

The outcome of that is we have confirmed a bilateral staff transfer. I am sending one of my key people to him for a year, and he to us. I am paying my man's bills; he is paying his person's bills. We will, I think, get a benefit in having one of his senior colleagues resident in my office and gain, again, greater perspectives on how they approach certain difficult problems.

I also learned recently that the British committee learned from your committee. I do not think they had ever travelled either, but they travelled to Washington, D.C. and consulted with their counterparts in oversight committees in the U.S.—

## [Translation]

l'on pouvait faire adopter le reste du projet de loi, ce qu'il estimait possible à l'époque. Mais c'était intéressant.

C'était l'avis du comité qui faisait face à M. St. John-Stevas, m'a-t-on dit, lors de la deuxième lecture—en comité, après la deuxième lecture—il y a eu, m'a-t-on dit, une petite révolte sur la nomination de vérificateurs du secteur privé qui effectueraient les études de valeur en contrepartie. On semblait majoritairement d'avis que les vérificateurs du secteur privé, en Grande-Bretagne, à ce moment-ci de leur évolution, sont incapables de procéder de façon compétente à des vérifications de type valeur en contrepartie. Ce n'est pas le cas de leurs homologues canadiens des grandes sociétés comptables, puisque ceux-ci ont eu l'occasion d'acquérir ce genre d'expérience à mon bureau. Ce n'est pas la situation qui prévaut au Royaume-Uni, et par conséquent, le Comité hésitait énormément et craignait un peu de voir des vérificateurs du secteur privé effectuer ce genre de vérification assez difficile. Ils ne croyaient pas que les résultats répondraient aux espérances du Parlement.

Avec l'assentiment ou peut-être à la suggestion du contrôleur et vérificateur général, et de certains membres du Comité qui ne voulaient pas s'aventurer dans ce domaine, je crois qu'ils ont décidé qu'ils préféreraient le faire comme ils l'entendaient plutôt que d'accepter un compromis. On a donc laissé tomber cette disposition du projet de loi.

Je peux vous confirmer que c'est le 13 mai que le projet de loi a reçu l'assentiment royal au Royaume-Uni. Toutefois, ces dispositions n'entreront en vigueur qu'au 1<sup>er</sup> janvier 1984; en outre, il y a complication à cause de la mise sur pied du nouveau bureau national de la vérification. M. Gordon Downey, le contrôleur et vérificateur général, doit transférer tous ses employés à son bureau plutôt que de les laisser à la Fonction publique. Il faut mettre sur pied une nouvelle commission des comptes publics, l'organisme qui reverra le budget ainsi que les travaux du vérificateur général ou du contrôleur et vérificateur général. Il y a donc beaucoup de travail préparatoire avant le 1<sup>er</sup> janvier 1984, date à laquelle ils se mettront en branle.

Du point de vue professionnel, je me félicite des rapports entre mon bureau et celui de Gordon Downey. C'était ma première visite à ses services. J'y ai passé deux jours de plus, qui ont été très utiles sur le plan technique.

Le résultat, c'est que nous avons confirmé un échange de personnel. Je vais lui envoyer l'un de mes meilleurs collaborateurs pour un an et, il va nous en envoyer un. Je vais payer le salaire pour mon homme; il va payer le salaire du sien. Nous allons, je crois, tirer profit de la présence à mon bureau de l'un de ses principaux collaborateurs, et nous allons, encore une fois, y gagner une meilleure idée de la façon dont ils abordent certains problèmes difficiles.

J'ai également appris récemment que le comité britannique a appris des choses grâce à votre comité. Je croyais qu'ils n'avaient jamais voyagé, mais ils se sont rendus à Washington, D.C., où ils ont consulté leurs homologues des comités de



[Texte]

and this was prior to the passage of the St. John-Stevas, later National Audit Office, Bill. I think they were trying to get some insights.

I think there is some merit to that. I am convinced that this committee got a benefit. Certainly the benefit was greater than the cost, and I would suggest to you, Mr. Chairman, that somewhere in your agenda you review the notion of in the future sometime considering a visit to the United States. I think there is a different concept of oversight—I think rather valuable to your committee—and, since I am convinced you got good value for money going to the United Kingdom, I think also in the future a possible visit to the U.S. would be of benefit to your committee.

Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

**Mr. Kelly:** May I intrude just for a moment, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** Just to pick up on the last point made by the Auditor General with respect to the potential instruction that may lie in a visit to the States, the special committee that is meeting on House reform invited an American guest a couple of weeks ago who appeared before that committee, and I think some of us were in attendance at that time. He had some fascinating arguments to advance, and I am just wondering if the minutes of that meeting have been printed. If they have, could they be distributed to the members of the Standing Committee on Public Accounts?—because I think their reading would provide that third vital perspective that the Auditor General just mentioned.

**The Chairman:** I will ask the clerk to make a note of that and distribute copies.

**Mr. Wright:** Dr. Allen Schick.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Kelly:** He is a very stimulating, erudite man.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kelly.

It is my intention now to invite other members who are here and who were on the U.K. trip to make any contribution they might wish to make. I would propose to call on the vice-chairman first, then Mr. Hovdebo, Mr. Wright and Mr. Kelly, in that order.

Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Mr. Chairman, thank you.

There are only three comments I would like to make. The first is that we do not mention anywhere in the report that we were accompanied by our own Auditor General and the Assistant Auditor General—or did I miss that?

**The Chairman:** That is in the opening remarks, Mr. Desmarais. It is in the opening paragraph: the Auditor General of Canada and staff.

[Traduction]

surveillance aux États-Unis et—c'était avant l'adoption du projet de loi dit *St. John-Stevas*, qui est devenu par la suite le projet de loi sur le bureau national de vérification. Je crois qu'ils ont essayé de s'informer à ce sujet.

Je crois qu'il y a un certain mérite à un tel voyage. Je suis persuadé que le comité en a tiré avantage. Il est certain que l'avantage dépassait le coût et, j'aimerais vous suggérer, monsieur le président, d'examiner, à un moment ou à un autre, la question d'une visite aux États-Unis. Je crois qu'il y existe une idée différente de la surveillance—qui aurait une certaine valeur pour votre comité—et puisque je suis persuadé que vous en avez eu pour votre argent en allant au Royaume-Uni, je crois également qu'une visite aux États-Unis serait à l'avantage de votre comité.

Merci beaucoup.

**Le président:** Merci, monsieur Dye.

**M. Kelly:** Puis-je faire une brève intervention, monsieur le président?

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Je veux simplement reprendre le dernier point du vérificateur général sur l'information que l'on pourrait glaner en se rendant aux États-Unis et mentionner que le Comité spécial qui se réunit pour étudier la réforme du règlement de la Chambre a invité un Américain il y a quelques semaines à comparaître, et je crois que certains parmi nous ont assisté à cette réunion. Il a avancé quelques arguments fascinants et je me demande simplement si le procès-verbal des délibérations de cette réunion a été imprimé. Si c'est le cas, pourrait-on le distribuer aux membres du Comité permanent sur les Comptes publics, car je crois que la lecture de ce procès-verbal nous donnerait cette troisième perspective essentielle dont vient tout juste de parler le vérificateur général?

**Le président:** Je vais demander au greffier d'en prendre note et de distribuer des exemplaires.

**M. Wright:** Monsieur Allen Schick.

**Le président:** Oui.

**M. Kelly:** C'est un homme très intéressant et très érudit.

**Le président:** Merci, monsieur Kelly.

J'ai maintenant l'intention d'inviter les autres membres présents qui ont fait le voyage au Royaume-Uni de nous faire part de leurs impressions, s'ils le souhaitent. Je vais d'abord donner la parole au vice-président, et ensuite à MM. Hovdebo, Wright et Kelly.

Monsieur Desmarais.

**M. Desmarais:** Monsieur le président, merci.

Je n'ai que trois remarques à faire. Tout d'abord, nous n'avons mentionné nulle part dans le rapport que nous étions accompagnés de notre propre vérificateur général et du sous-vérificateur général—ou est-ce que cela m'a échappé?

**Le président:** C'était dans mes premières remarques, monsieur Desmarais. Dans le premier paragraphe: le vérificateur général du Canada et collaborateurs.

[Text]

**Mr. Desmarais:** Oh, I am sorry. Well, that takes care of that.

In paragraph 3 you say:

The major events included a presentation by the Clerk of Financial Committees on the Select Committee system . . .

That seems a little heavy to me and I would like to get some explanation of that. Just who is that guy, what does he do and why would we get a briefing from him?

**The Chairman:** Okay, carry on.

**Mr. Desmarais:** My third comment is that we do not mention anywhere in here anything about follow-up. What does the C&AG do on follow-up? That is it.

**The Chairman:** Okay. Thank you, Mr. Desmarais.

We will just see if we can find the name of the Clerk of Financial Committees on the Select Committee system and get a comment on follow-up by the C&AG. Oh yes, Mr. Donald Limon is the Clerk of Financial Committees.

• 1145

**Mr. Dye:** I think, Mr. Chairman, it is important for this committee to understand the British approach to the concept of a select committee and the Canadian concept. They had all these new committees, 13 or 14 new committees . . .

**Mr. Desmarais:** That is what I find confusing.

**Mr. Dye:** —and it was important for our committee to understand the difference between their standing committees and their select committees because it was the reverse of our understanding, here, in Canada, and we had to put that in perspective in order to understand how they got research, financial and committee support.

**The Chairman:** Okay, and Mr. Dye, could you comment on the follow-up procedures of the C&AG?

**Mr. Dye:** I am not so sure I can. Maybe Mr. Woodley can. Was that point touched in our conversations?

**Mr. C. W. Woodley (Parliamentary Liaison Officer, Office of the Auditor General):** Mr. Chairman, I think the Comptroller and Auditor General does an annual audit of all departments and agencies, and so there was the opportunity, in the front of the Public Accounts equivalent, in Britain, for him to comment every year. As to a formal program of follow-up, I do not know the details on how he decides how much depth he goes into.

**Mr. Dye:** The report of the C&AG, in the U.K., is by vote, and the vote appropriations and actual are, side by side, as I recall, and, then, he comments on some small program, committing probably one man-year to a report on value for money within a vote. Our approach is, cyclically, to approach a department or an agency and, probably, commit 10 man-years to a chapter, and, consequently, we get a much broader approach, an inter-disciplinary approach. They would assign generally an accountant to give a comment. We have quite a different concept of value-for-money auditing from theirs.

[Translation]

**M. Desmarais:** Excusez-moi. Voilà qui est réglé.

Au paragraphe 3, vous dites:

Les événements principaux comprennent un exposé par le greffier des comités financiers du régime des comités spéciaux . . .

Cela me semble un peu obscur, et j'aimerais quelques explications à ce sujet. De qui s'agit-il, que fait-il, et pourquoi est-il celui qui a été chargé de nous informer?

**Le président:** Très bien, continuez.

**M. Desmarais:** En troisième lieu, j'aimerais dire que nulle part dans ce rapport il n'est question du suivi. Le contrôleur et vérificateur général effectuent-ils un suivi? C'est tout.

**Le président:** Très bien. Merci, monsieur Desmarais.

Nous allons voir si nous pouvons trouver le nom du greffier des comités financiers qui nous a parlé du régime des comités spéciaux, et obtenir un commentaire du contrôleur et vérificateur général sur le suivi. Ah oui, M. Donald Limon est le greffier des comités financiers.

**M. Dye:** Il est essentiel, monsieur le président, de faire la distinction entre l'idée britannique et l'idée canadienne d'un comité spécial. Ils avaient une bonne douzaine de nouveaux comités . . .

**M. Desmarais:** Je ne m'y retrouve justement pas.

**M. Dye:** . . . or il se trouve que leurs comités permanents et leurs comités spéciaux sont juste le contraire des nôtres, élément dont il fallait tenir compte pour comprendre les modalités selon lesquelles ils obtiennent les fonds nécessaires à la recherche et aux autres travaux.

**Le président:** Pourriez-vous nous expliquer comment le contrôleur et vérificateur général travaille?

**M. Dye:** Il est préférable que M. Woodley vous réponde à ce sujet.

**M. C.W. Woodley (agent de liaison parlementaire, Bureau du vérificateur général):** Le contrôleur et vérificateur général vérifient les comptes de tous les ministères et organismes gouvernementaux, après quoi il fait le point de ce qu'il a trouvé devant l'équivalent de notre Comité permanent des comptes publics. Par contre, j'ignore selon quel critère il décide à quel point il va suivre tel ou tel ministère.

**M. Dye:** En Grande-Bretagne, les crédits ainsi que les prévisions de dépenses sont imprimés côte à côte; le contrôleur et vérificateur général passe en revue un programme mineur, consacrant une année-personne à la vérification de l'optimisation d'un crédit donné. Pour notre part, nous vérifions périodiquement les comptes d'un ministère ou d'un organisme donné, en consacrant quelque 10 années-personnes par chapitre, ce qui nous donne une bien meilleure vue d'ensemble. En Angleterre, la tâche est généralement confiée à un comptable.



[Texte]

**Mr. Desmarais:** But their committee, over there, would make recommendations, as we do, and, in our case, we ask for a review of what action was taken within a specified time. Do they do any of that over there, or do they just make their recommendations and forget about them?

**Mr. Dye:** Bill, in your review of the testimony, have you seen where the committee has a strategy of asking a witness to return with a specified result by a certain time?

**Mr. Woodley:** The committee, itself, has a procedure for following up on its recommendations. I believe it is every year they have a— perhaps you touched that in the report, Mr. Chairman—a session in the House, itself, where the reports of the committee are debated. But I am not aware of what work the Comptroller and Auditor General does as background to that. I think, as I said earlier, in their annual audit work, they would comment on any outstanding matter including recommendations of the Public Accounts Committee.

**The Chairman:** Mr. Desmarais, Mr. Judd, whom we met, of the Treasury Office over there, has a Treasury minute on follow-up procedures and, on that take-note motion that I mentioned, the debate can take place one day a year in the House. Now, obviously, that would not be a comprehensive follow-up, but it would allow a public follow-up on important matters. It is the government's official response.

Now, then, thank you, Mr. Desmarais. Mr. Hovdebo, would you care to comment.

**Mr. Hovdebo:** I missed your reading of it, Mr. Chairman. I was just sitting here, wondering what was the greatest value to us out of the whole works, what particular section, and I noticed you did not make that kind of evaluation, good, better or best. So I really do not have anything.

**The Chairman:** Did you find one aspect of it more valuable than another?

**Mr. Hovdebo:** I was trying to deal with that, in my mind, right now, Mr. Chairman, and I suppose I have not really . . . I think the basic understanding of their method of questioning witnesses, I suppose, is what I appreciated the most, and I think we benefited from that in our committee, most, as far as I am concerned.

**The Chairman:** I would agree with that. Well then, Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

I think it is quite evident that the research facilities provided to us, by the Library of Parliament, are far better than those provided to the British M.P.s. In fact, unless I am wrong, they had little or no research facilities other than that provided by the Comptroller and Auditor General, and it seemed to me that the role of our Auditor General is at arm's length to our committee as compared to the role of the Comptroller and Auditor General in England, in the United Kingdom and, I think, vastly superior to the role. I was a little concerned about

[Traduction]

La vérification d'optimisation est très différente dans nos deux pays.

**M. Desmarais:** Les comités britanniques font sans doute des recommandations tout comme nous le faisons, après quoi nous exigeons de connaître la suite qui a été donnée à nos recommandations. Procède-t-on de la même façon en Grande-Bretagne, ou se contentent-ils de faire des recommandations sans en assurer le suivi?

**M. Dye:** Vous souvenez-vous si au bout d'un certain délai, le comité convoque à nouveau les témoins pour savoir quels résultats ont été obtenus?

**M. Woodley:** Une procédure a été mise en place pour permettre au comité de connaître la suite qui a été donnée à ses recommandations. Chaque année, la Chambre se réunit pour étudier les rapports du comité. J'ignore par contre quel est le rôle du contrôleur-vérificateur général dans cette discussion. Ainsi que je l'ai signalé tantôt, il est fait état dans la vérification annuelle de toutes les questions spéciales, y compris les recommandations du Comité permanent des comptes publics.

**Le président:** M Judd du conseil du Trésor britannique nous a expliqué qu'il constitue un dossier sur la suite donnée aux recommandations du Comité et que selon la procédure que j'ai invoquée tantôt, une discussion peut avoir lieu une fois par an à la Chambre. Cela ne permet pas bien entendu une discussion détaillée des mesures prises, mais uniquement un débat public portant sur les questions importantes. C'est ce que l'on m'a répondu officiellement.

Merci, monsieur Desmarais. Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** J'étais justement en train de me demander quelle partie de ces travaux serait la plus utile pour nous, mais comme vous n'avez pas fait l'évaluation, je ne peux rien dire à ce sujet.

**Le président:** Qu'est-ce qui est le plus important à votre avis?

**M. Hovdebo:** C'est justement la question que j'étais en train de me poser. Pour ma part, c'est la façon dont ils interrogent les témoins qui m'a le plus impressionné et qui sera également le plus utile pour le Comité.

**Le président:** Je suis tout à fait d'accord. Monsieur Wright.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

Les moyens de recherche mis à notre disposition par la Bibliothèque du Parlement sont de loin supérieurs à ceux dont disposent les députés britanniques. Sauf erreur, ils n'ont pas d'autres moyens de recherche que ceux fournis par le contrôleur et vérificateur général; en outre, chez nous le vérificateur général est tout à fait indépendant du comité, alors que tel n'est pas le cas du contrôleur et vérificateur général britannique. Je trouve que ce dernier entretient des liens trop familiers avec le président du comité. Je ne voudrais pas que nous



*[Text]*

the cosy atmosphere of the chairman of the committee, and the Comptroller and Auditor General. I would not want to see that type of thing develop here. Which does not mean to say that you cannot sit side by side.

• 1150

**Mr. Dye:** Just do not hold hands.

**Mr. Wright:** No, do not hold hands.

**The Chairman:** May I remind the witnesses that you are on the record.

**Mr. Wright:** I think the research facilities that we have are perhaps better. It gives us a chance, not only to look at the departments, but it gives us a chance to examine the reports of the Auditor General in a critical manner. I doubt very much, if the Auditor General were providing a research information to us, that he would be as critical of his own staff. So I am quite happy with the manner in which we conduct our meetings. I think the role is very good. While we are not critical of our Auditor General very often, at least the opportunity is there if we have to be critical.

The one day given over to debate of public accounts reports in the House of Commons, I thought was very useful. It would seem to me, Mr. Chairman, that we should be recommending that the government look at this possibility of providing one day.

**Mr. Desmarais:** Probably using one of the opposition days.

**Mr. Wright:** Now. Now. I find it ridiculous that we present reports to the House of Commons, and do not have a chance to elaborate on these reports.

The formal statements provided by both the Auditor General, and the witnesses to our committee, are far superior to the method of operation in the U.K. public accounts. It seemed to me that the witnesses and the Comptroller and Auditor General in the U.K. could literally sit on their hands, and simply wait for questions; and without any questions, then the meeting was soon over. The formal statements give both parties here a chance to elaborate on what has gone before, and perhaps make the committee as a whole more aware of problems within the departments.

I agreed with our findings in the U.K. were reporting by the Comptroller and Auditor General was more frequent. I think our Auditor General has already commented on this; that he believes that he should report more frequently on a number of matters. I hope I am not incorrect in stating that. It seemed to me that was a good method of operation, and I would like to see it continue in our committees.

The change in style of asking questions here, I think, is an improvement. The Chairman now allows members to interject to supplement questions of other members who are asking questions of the witnesses. So I think that is quite an improvement. We actually saw it in action in the U.K. I suppose it was easier for us to adopt it once we saw it, but prior to that probably we would have been reluctant to adopt it. Certainly we were going along with what appeared to be a good method,

*[Translation]*

suivions cet exemple, ce qui ne veut pas dire qu'ils ne doivent pas bien s'entendre.

**M. Dye:** À condition qu'ils ne se tiennent pas par la main.

**M. Wright:** Exactement.

**Le président:** N'oubliez pas que vos paroles sont enregistrées.

**M. Wright:** Nos moyens de recherche sont meilleurs que les leurs. Ils nous permettent non seulement d'examiner les comptes des ministères mais aussi d'étudier en détail les rapports du vérificateur général. Si les moyens de recherche nous venaient du vérificateur général, je ne pense pas que ce dernier critiquerait son personnel comme il le fait actuellement. J'approuve donc entièrement les modalités de fonctionnement de notre Comité. Même s'il nous arrive rarement de critiquer le vérificateur général, nous sommes en principe libres de le faire.

Par contre, j'estime que la journée prévue pour discuter des comptes publics à la Chambre des communes est une excellente idée. Nous devrions recommander au gouvernement d'en faire autant.

**M. Desmarais:** La discussion pourrait avoir lieu au cours d'une des journées mises à la disposition de l'opposition.

**M. Wright:** Il est ridicule qu'après avoir soumis des rapports à la Chambre des communes, nous n'ayons pas la possibilité d'en discuter en public.

Les déclarations officielles fournies par le vérificateur général ainsi que par nos témoins constituent une méthode, à mon sens, de loin préférable à celle utilisée par le Comité britannique des comptes publics. En Angleterre, le contrôleur et vérificateur général ainsi que les témoins se bornent à répondre aux questions qu'on leur pose, alors que chez nous, les déclarations dites formelles permettent de faire le point de ce qui s'est passé tout en donnant au Comité une vue d'ensemble de la situation des ministères.

Le contrôleur et vérificateur général soumet des rapports plus fréquents que chez nous. M. Dye a déjà fait valoir qu'il devrait lui aussi soumettre des rapports plus fréquents à certains sujets. J'ai trouvé cet aspect positif et j'espère que nous en ferons autant.

La façon dont les questions sont posées chez nous est en voie d'amélioration. Le président permet en effet aux membres du Comité d'intervenir pendant qu'un député pose des questions de façon à obtenir plus de précisions. C'est un progrès très net. C'est notamment ce qui se passe en Grande-Bretagne, et c'est après avoir vu la façon dont les discussions se déroulent là-bas, qu'il a été décidé d'en faire autant ici, ce qui n'aurait peut-être pas été le cas sans notre visite. Les discussions à bâtons rompus

[Texte]

but the casual method of asking questions in the U.K., appears to me to have a lot of merit.

• 1155

**Mr. Wright:** To tell the truth, it appears to me to have a lot of merit. I think that is all I have to say, Mr. Chairman. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright. Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** Thank you for the opportunity to put my thoughts on record, Mr. Chairman.

Prior to the trip, I had spent two years nailed down in Ottawa as a Parliamentary Secretary. I did not have much opportunity to travel and I looked forward very much to this trip, because it was my first trip.

Frankly, I did not know what to expect. But in retrospect and on balance I am very pleased with the results of the trip. I think the Canadian taxpayer got value for money on this venture.

I think the first thing that struck me about the Public Accounts committee in Great Britain was the —and I am striving in my mind to figure out whether this word exists or not—consensual form of operation. It tends to be motivated by consensus. There is less posturing in that committee than there is in the Canadian committees. I, frankly, appreciated that. I think most people who vote for us expect us to come down here and work hard and intelligently, and to dispense with the partisan shenanigans that all too often tend to characterize our behaviour in Ottawa.

I found, as a result of our visit to Great Britain, that this committee has become more flexible, more cohesive, and I think, ultimately, more productive.

It is interesting to note that those members of the committee who did not go on the trip, and who only appear at this committee from time to time, are among the more partisan and strident of the members. I regret very much that they could not have had the opportunity to learn from their British counterparts. I regret being critical of those people, but I think that their style is the old style. I would hope it is on the wane in this committee.

The second thing that struck my attention, and perhaps the most important, was the emphasis in Great Britain on parliamentary authority. I came back from Great Britain far more conscious of the importance and the powers and the dignities of the House of Commons than I had before I left.

In North America, and in Canada especially, we have evolved a hybrid political creature to direct us, a combination of elected executive, appointed bureaucracy. By and large, it has not worked badly because we have been given a very high standard of living to enjoy for the past few decades. But I sense that this creature is in some difficulty now. I think it may be experiencing that difficulty because, in its evolution, it has pushed Parliament or the House of Commons to the extremities or to the periphery of political debate and decision-making. And the public senses that. The public senses that government has lost touch with the wishes, the feelings, the

[Traduction]

telles que pratiquées en Grande-Bretagne présentent à mon avis de nombreux avantages.

**M. Wright:** Effectivement cette méthode présente de nombreux avantages. C'est tout ce que j'avais à dire.

**Le président:** Merci, monsieur Wright. Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Merci, monsieur le président.

Avant d'entreprendre ce voyage, j'avais été pour ainsi dire cloué pendant deux ans à Ottawa en raison de mon poste de secrétaire parlementaire. Ce premier voyage était donc d'autant plus intéressant pour moi.

Je ne savais pas à quoi m'attendre mais maintenant que nous sommes de retour, je trouve que cela en valait bien la peine et que l'argent ainsi dépensé l'a été à bon escient.

Ce qui m'a frappé tout d'abord au cours des délibérations du Comité des comptes publics britannique, c'est qu'il travaille par consensus. On y parle moins pour la galerie que chez nous. C'est un fait que j'ai beaucoup apprécié. Nos électeurs s'attendent à ce que nous travaillions dur et qu'on perde moins de temps à la comédie partisane qui malheureusement caractérise trop souvent nos discussions.

Je constate que depuis notre visite en Grande-Bretagne, le comité fonctionne de façon plus souple, plus cohérente et plus productive.

Il est intéressant de signaler à ce propos que les membres du comité qui n'ont pas fait partie du voyage et qui ne participent qu'épisodiquement à nos réunions, sont justement ceux qui font preuve de l'esprit le plus partisan. Je regrette vivement qu'ils n'aient pas pu suivre l'exemple de leurs homologues britanniques. Ce comportement partisan est à mon avis dépassé et j'espère qu'on le verra de moins en moins aux réunions du comité.

Ce qui m'a également frappé en Grande-Bretagne, c'est l'importance qu'on accorde aux pouvoirs du Parlement. Cette visite m'a permis de mieux comprendre toute l'étendue du pouvoir et de la prééminence de la Chambre des communes britannique.

En Amérique du Nord en général et au Canada en particulier, nous avons un système politique mixte, constitué d'un exécutif élu et de fonctionnaires nommés à leur poste. Dans l'ensemble, cela n'a pas mal marché grâce notamment au très haut niveau de vie qui a été le nôtre au cours de ces dernières décennies. Mais il me semble que ce système ne fonctionne plus aussi bien actuellement justement parce que la Chambre des communes est de plus en plus souvent court-circuitée pour tout ce qui concerne le débat politique et les décisions. Le public en a d'ailleurs conscience et sait notamment que le gouvernement n'est plus en prise directe sur l'électorat. Les



## [Text]

attitudes of the electorate. I think this public alienation makes it more difficult for governors to generate the atmosphere and the programs that will sustain us in the difficult anxiety-provoking years of the 1980s.

I firmly believe, Mr. Chairman, that the executive in our system must be able to move faster than it has and that it is doing now. I think our decision-making process frankly is too slow. I think our House allows the opposition parties unreasonable opportunities to delay legislation. I think the system must be amended in a way to allow the executive to proceed at a much more rapid pace. But at the same time reforms are made to allow the executive to move faster, I think there must be concomitant reforms to restore the rights of Parliament to know and to authorize and to monitor the legislation it passes.

• 1200

In a more particular context, I would hope that the government must bring down its Crown corporations bill . . . for the life of me I cannot understand why it has dithered for so long—and that it listen attentively to the criticisms which have been voiced by parliamentarians and others of CDIC. I think any government which does not proceed with a Crown corporations bill of one sort or another, any government which does not understand the need to restore the ancient privileges and dignities of the House, will seriously misunderstand and misread the mood of the public mind of the 1980s. I think if that happens, it would be a tragedy.

In a less important way, I would like to reinforce the point that Bill xxx?(Mr. Woodley?)made. I thought it was a good one, an astute one. There should be more time made available to debate public accounts reports in the House. To my way of thinking, the most useless part of the time spent by members in the House is in Private Members' hour, or the Hal Herbert hour, as I understand it. I think it would not be unproductive if the chairman of this committee appeared before a procedural committee to present an argument of one sort or another that might exchange private members' time—which is really vestigial in character and operation—for the time necessary to debate, I think, the central issues that we raise in public accounts and which should be debated on the floor of the House of Commons.

If you have not done that, or if you have not thought of doing that, then let me invite you to think of doing it. And if you could use some of the arguments you heard in Britain, or if you can utilize some of the experiences you had in Great Britain and focus them at that committee in this particular way, I think that public life would be better for it. Amen.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kelly. Those were some very interesting ideas. As you know, sometimes our reports are concurred in, but only by unanimous consent and without debate. The only time there seems to be debate is in an adversarial time and then the government does not usually wish to take the House's time to participate in a debate, and we revert to *Orders of the Day*.

If that completes our business for this morning, then I propose that we adjourn this meeting and have a short steering committee meeting if we can all stay here. We will go off the

## [Translation]

gouvernants auront d'autant plus de mal à mener l'action et à susciter l'atmosphère qui nous permettront de surmonter les difficultés des années 80.

Le pouvoir exécutif devra agir plus rapidement qu'il ne le fait jusqu'à présent, car notre processus de prise de décisions est trop lent. Je trouve en outre que l'opposition dispose à la Chambre des communes de trop de moyens pour retarder l'adoption de projets de loi. Le système devra être modifié de façon à permettre à l'exécutif d'agir plus rapidement. Mais en même temps, les droits du Parlement doivent être rétablis pour tout ce qui concerne l'adoption et le contrôle des lois.

Je n'arrive pas à comprendre pourquoi le gouvernement hésite depuis si longtemps à déposer le projet de loi sur les sociétés de la Couronne, et j'espère qu'il tendra compte des critiques exprimées par les députés et par d'autres au sujet de la SCDI. J'estime en effet qu'en ne déposant pas un projet de loi sur les sociétés de la Couronne, et en ne rétablissant pas les anciens droits et privilèges de la Chambre des communes, le gouvernement prouverait qu'il n'a pas compris la volonté populaire en ces années 1980. Ce serait en mon sens une tragédie.

Je voudrais également revenir sur ce que M. Woodley a dit tantôt. Il faudrait effectivement que les rapports du Comité des comptes publics puissent faire l'objet d'un débat à la Chambre. Le temps que nous consacrons à la Chambre aux propositions de loi est un gaspillage. Le président du Comité devra à mon sens faire valoir au Comité de la procédure qu'il serait bon de remplacer l'heure prévue pour les propositions de loi, devenue désuète à mon avis, par un débat sur les questions de première importance soulevées au Comité des comptes publics.

Il faudrait, à mon avis, commencer par là. C'est ainsi que nous pourrions tirer valablement la leçon de notre voyage en Grande-Bretagne.

**Le président:** Merci, monsieur Kelly. Nous avons entendu toute une série d'idées fort intéressantes. Même si certains de nos rapports sont adoptés, c'est toujours sur consentement unanime et sans débat. Mais lorsqu'il y a débat, le gouvernement n'y participe pas, si bien qu'on revient à l'ordre du jour.

Nous allons maintenant lever la séance, mais je demanderais à tous de rester pour la réunion du comité de direction au



*[Texte]*

record and discuss our program for next week. This meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Traduction]*

cours de laquelle nous établirons notre programme pour la semaine prochaine. La séance est levée.

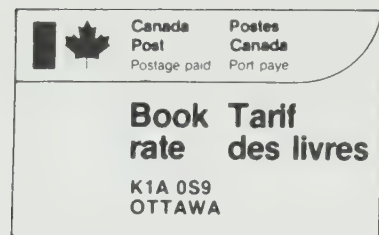












*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;

Mr. C.W. Woodley, Parliamentary Liaison Officer.

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;

M. C.W. Woodley, Agent de liaison parlementaire.



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 85

Tuesday, June 7, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 85

Le mardi 7 juin 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

# Public Accounts

# Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et le vote 6<sup>e</sup>) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée

APPEARING:

The Honourable Jacob Austin,  
Minister of State for Social Development

COMPARAÎT:

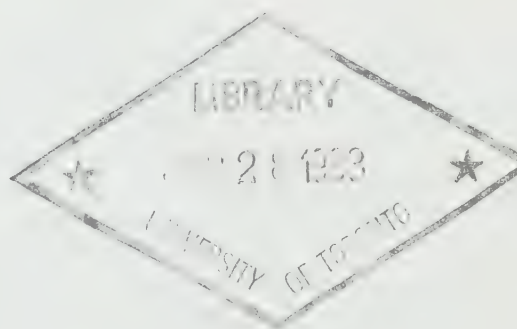
L'honorable Jacob Austin,  
Ministre d'État au Développement social

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Pat Carney  
Pierre Deniger  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Norman Kelly  
Peter Lang  
Paul-André Massé  
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Bill Clarke

*Vice-président:* Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Don Blenkarn  
Ralph Fersuson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
John M. Reid  
Sinclair Stevens  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

FRIDAY, JUNE 3, 1983

Pierre Deniger replaced John Evans  
Don Blenkarn replaced Gus Mitges

TUESDAY, JUNE 7, 1983

Sinclair Stevens replaced John Thomson  
Pat Carney replaced Jennifer Cossitt

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

LE VENDREDI 3 JUIN 1983

Pierre Deniger remplace John Evans  
Don Blenkarn remplace Gus Mitges

LE MARDI 7 JUIN 1983

Sinclair Stevens remplace John Thomson  
Pat Carney remplace Jennifer Cossitt

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 7, 1983  
(97)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 10:06 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Miss Carney, Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Deniger, Desmarais, Hovdebo, Lang and Wright.

*Alternate Members present:* Messrs. Blenkarn and Stevens.

*Other Members present:* Messrs. Evans, Fennell, Loiselle and Peterson.

*Appearig:* The Honourable Jacob Austin, Minister of State for Social Development.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Canada Development Investment Corporation:* Mr. Joel I. Bell, President. *From Canadair Limited:* Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance. *From Thorne Riddell:* Mr. D. Tilley, Partner.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, commenced consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, both concerning Canadair Limited.

The Minister and Mr. Dye made statements and Mr. Dye, and the other witnesses, answered questions.

At 11:37 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 11:44 o'clock a.m., the sitting resumed.

Questioning continued.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

(a) Canadair Limited Consolidated Financial Statements, years ended December 31, 1982 and 1981 (*See Appendix "PUBL-129"*); and

(b) Background Notes on 1982 Canadair Limited Financial Statements (*See Appendix "PUBL-130"*).

At 12:33 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 7 JUIN 1983  
(97)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 10h06 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* M<sup>lle</sup> Carney, MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Deniger, Desmarais, Hovdebo, Lang et Wright.

*Substituts présents:* MM. Blenkarn et Stevens.

*Autres députés présents:* MM. Evans, Fennell, Loiselle et Peterson.

*Comparaît:* L'honorable Jacob Austin, ministre d'État au développement social.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

*Témoins:* Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *De la Corporation de développement des investissements du Canada:* M. Joel I. Bell, président. *De Canadair Limitée:* M. P. Aird, premier vice-président, Finances. *De Thorne Riddell:* M. D. Tilley, associé.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et en particulier, entreprend l'étude des paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et du crédit 6<sup>e</sup>) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada concernant Canadair Limitée.

Le ministre et M. Dye font des déclarations et M. Dye, avec les autres témoins, répond aux questions.

A 11h37, le Comité suspend ses travaux.

A 11h44, le Comité reprend ses travaux.

L'interrogation se poursuit.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

a) États financiers consolidés de Canadair Limitée, pour les exercices clos les 31 décembre 1982 et 1981 (*Voir Appendice «PUBL-129»*); et

b) Notes documentaires sur les états financiers de Canadair pour 1982 (*Voir Appendice «PUBL-130»*).

A 12h33, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, June 7, 1983

• 1006

**The Chairman:** Order, please. Before we commence with the proceedings, we will just give a moment for the cameras to be removed.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and in particular is commencing consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive, and Vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

I welcome our witnesses this morning. As usual, to my immediate right, is Mr. Ken Dye, the Auditor General; next to him is Mr. Bill Radburn, Assistant Auditor General, Professional Services Branch; and next is Mr. Larry Ting, principal, in the Audit Operations Branch. At the side table, we have the minister, Senator Jack Austin. We welcome you this morning, sir. From the Canada Development Investment Corporation, we have Mr. Joel Bell, president, and Mr. G. Bennett, Vice-president. Also, we have Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance, Canadair Limited and Mr. R. Richmond, Executive Vice-President, Operations, Canadair Limited; and Mr. D. Tilley, a partner in the CA firm of Thorne, Riddell. We welcome you this morning, gentlemen.

• 1010

Now, as is the usual practice of the committee, the principal witnesses have provided us with a statement and it will be taken as read, and will be printed at this point in the minutes of today's proceedings.

**Statement by Senator J. Austin (Minister of State for Social Development):**

By a coincidence of events, two standing committees of the House of Commons are meeting on the same day to examine Canadair Ltd., a government-owned aviation company. The interests of the two committees are different. The Public Accounts Committee will be concerned with the financial statements of Canadair, the accounting methods employed and the auditing of such statements. The finance committee will be concerned with the policy decisions of the government with respect to Canadair, the success of the government in carrying out that policy and the basis of the request by the government for an additional \$240 million.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 7 juin 1983

**Le président:** À l'ordre, je vous prie. Avant d'ouvrir la séance, je vais accorder quelques instants aux gens de la presse télévisée pour qu'ils quittent la salle.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent figurant au règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982, et commence ce matin l'étude des paragraphes 10.95 à 10.100 inclus et du crédit 6<sup>e</sup>) de la page 13.4 du volume II des comptes publics du Canada pour 1981-1982, concernant la Société Canadair Limitée.

Je tiens immédiatement à souhaiter la bienvenue aux témoins qui comparaissent ce matin. J'ai comme de coutume à ma droite M. Ken Dye, le vérificateur général du Canada, assis à ses côtés M. Bill Radburn, vérificateur général-adjoint de la Direction des services professionnels et, à côté de lui, M. Larry Ting, agent principal de la Direction des opérations de vérification. Nous trouvons également assis à la table latérale le ministre responsable, le sénateur Jack Austin. Bienvenue à vous aussi, monsieur. Représentant la Corporation de développement des investissements du Canada, nous avons parmi nous M. Joel Bell, le président de la Société, ainsi que M. J.G. Bennett, son vice-président. Enfin, nous avons MM. P. Aird, vice-président principal, finances, de la Canadair Limitée et R. Richmond, vice-président exécutif, Opérations, de la même société. Pour terminer, nous trouvons M. D. Tilley, un des associés du cabinet d'experts comptables Thorne et Riddell. À vous tous messieurs, bienvenue.

Cela étant fait, je vous signale que, comme c'est la coutume ici, les principaux témoins nous ont fait tenir un exposé que nous allons considérer comme ayant été lu et faire publier dans le corps du texte de nos délibérations de ce jour.

**Rapport du Sénateur Jack Austin (ministre d'État chargé du Développement social):**

Par simple coïncidence, deux comités permanents de la Chambre des communes se réunissent le même jour pour examiner la situation de Canadair Ltée, qui est une entreprise aéronautique appartenant à l'État. Mais chaque comité s'intéresse à un aspect différent de l'entreprise. Le Comité des comptes publics va se pencher, lui, sur les états financiers de Canadair, sur les méthodes comptables utilisées et sur la vérification de ces états financiers. Quant au Comité des finances, il va surtout s'intéresser aux décisions de principe qu'a prises le gouvernement relativement à Canadair, aux résultats que le gouvernement a obtenus en donnant suite à ses décisions et au bien-fondé de la demande par le gouvernement d'une somme additionnelle de 240 millions de dollars.

[Texte]

But in fact, both committees need an information base and therefore it is appropriate to make the same report to the two committees. However, after tabling this report I will be asking Joel Bell, President of the Canada Development Investment Corporation, to respond to the question of the public accounts committee. He is accompanied by other, expert witnesses. In the afternoon, I will appear before the finance committee, accompanied by Mr. Bell, to deal with questions on government policy and the matter of \$240 million in additional funding for Canadair Ltd. In the evening, Fred Kearns, President of Canadair, and other corporation officials will appear.

Mr. Chairman, we are here today to help Parliamentarians in every way we can to review the situation at Canadair Ltd., and provide as full an analysis as can be done. Parliament and the public deserve a full accounting of what has transpired.

CDIC is here today because the government, on November 23, 1982, assigned it the task of finding solutions to problems at Canadair that the government had identified during 1981 and 1982. It was the belief of the government that in view of Canadair's obvious troubles a greater shareholder presence was necessary. CDIC was assigned that shareholder role and has been instructed by the government to adopt a commercial perspective in its activities at Canadair.

Mr. Chairman, I am also here today for the specific purpose of seeking \$240 million to meet the cash needs of Canadair for the balance of this year. This request represents the most realistic commercial decision that could be made at this time. It results in the lowest amount of funds that is necessary under any scenario. It is as well the only scenario that would generate future revenues from past investments.

This statement may surprise members of the committees. But what has to be taken into account is the fact that all of the \$240 million would have to be spent even if no additional *Challengers* were produced. Canadair's greatest cash requirements in the immediate period ahead are for interest payments on existing debt and existing debt and payments to suppliers for contracted deliveries of parts and components.

Continuing to produce additional *Challengers* does result in some additional labour costs. It also keeps people working. But the *Challengers* that will be produced will result in additional revenues that much more than cover the incremental labour costs. Canadair will earn revenues that it would not have if it did not proceed with the *Challenger* program. It will have the additional benefit of using up some existing inventory of parts and components and paying down some purchase commitments.

[Traduction]

Mais, en fait, les deux comités ont besoin des mêmes renseignements de base et c'est pourquoi il est tout à fait logique de présenter le même rapport à chacun d'eux. Cependant, après avoir déposé mon rapport, je vais demander à Joel Bell, président de la Corporation de développement des investissements du Canada, de bien vouloir répondre aux questions que pourront avoir à lui poser les membres du Comité des comptes publics. Il est d'ailleurs accompagné d'autres experts en la matière. Cet après-midi, je me présenterai, toujours accompagné de M. Bell, devant le Comité des finances pour répondre aux questions relatives à la politique gouvernementale à cet égard et aux questions qui pourront porter sur les 240 millions supplémentaires qu'on veut affecter à Canadair. Ce soir, Fred Kearns, président de Canadair, et certains autres administrateurs de la société, viendront à leur tour témoigner.

Monsieur le président, notre présence ici aujourd'hui a pour objet d'aider les parlementaires, par tous les moyens dont nous disposons, à examiner la situation de Canadair Ltée et à fournir l'analyse la plus complète possible. Le Parlement et le grand public méritent un compte rendu complet des faits qui ont transpiré.

La raison de la présence ici aujourd'hui de la Corporation de développement des investissements du Canada, c'est que le gouvernement a confié à notre société, le 23 novembre 1982, la tâche de trouver des solutions aux problèmes que connaît Canadair et que le gouvernement avait déjà identifiés en 1981 et en 1982. Le gouvernement a jugé que, à cause des difficultés évidentes de Canadair, une plus grande présence des actionnaires s'imposait. La CDIC s'est vu confier ce rôle d'actionnaires et le gouvernement lui a demandé de poursuivre ses activités à Canadair dans une perspective commerciale.

Monsieur le président, si je me trouve ici aujourd'hui, c'est dans le but précis de solliciter 240 millions de dollars afin d'aplanir les difficultés de trésorerie de Canadair pour le reste de l'année. Cette demande fait suite à la décision la plus réaliste qui puisse avoir été faite, sur le plan commercial, à ce moment-ci. C'est le minimum requis quelle que soit la façon dont on considère la situation. Et c'est d'ailleurs la seule façon de faire produire des revenus aux investissements déjà faits.

Voilà qui pourra surprendre les membres des comités. Mais ce qu'il ne faut pas oublier, c'est que la totalité des 240 millions de dollars devra être dépensés même si l'on ne produit pas d'autres *Challenger*. Les besoins de trésorerie les plus pressants pour Canadair dans l'immédiat, c'est le paiement des intérêts sur la dette actuelle et le règlement aux fournisseurs des pièces dont la livraison fait déjà l'objet d'un contrat signé.

Le fait de produire d'autres *Challenger* n'entraînera pas automatiquement de nouveaux frais de main-d'oeuvre. Par ailleurs, cela conserve des emplois. D'autre part, les *Challenger* qui seront ainsi produits seront générateurs de revenus supplémentaires qui feront plus que compenser les frais de main-d'oeuvre supplémentaires. Canadair va encaisser des recettes sur lesquelles elle ne pourrait compter si elle ne maintenait pas son programme *Challenger*. Elle aurait, en outre, la possibilité d'épuiser certaines pièces qu'elle a en stock



[Text]

Canadair will only be producing a number of aircraft to cover firm orders and a limited number for potential new orders. Should these open positions not be taken up by new orders, currently contracted deliveries for 1984 and 1985 can be made from this production and production can be reduced in the future.

Moreover, as I shall discuss later, termination costs for the *Challenger* program would also be an additional expense of several hundred million dollars.

Without this additional cash, Canadair will not continue as a going concern.

In reporting on Canadair, I want to be as informative as possible. The public and Parliament deserve nothing less. But Mr. Chairman, while I am committed to providing a full report to the committees, we must all be careful not to play into the hands of Canadair's competitors and destroy the company's prospects for future sales and success by discussing publicly what are confidential commercial matters. There are some issues which would be better left to in camera discussion where we can be candid with members of the committee without doing damage to Canadair's competitive position. In particular, it would not be appropriate to discuss publicly future marketing, sales and production plans.

In addition, some of the details of commercial arrangements should be pursued in camera since it would prejudice Canadair's business interests to lay them out in front of our competitors. Moreover, customers and suppliers in many cases do not like and do not permit us to discuss their business affairs publicly.

Mr. Chairman, as I said, in the government's view, the funding of \$240 million makes enormous sense. The Canada Development Investment Corporation and Canadair's board and management are working to develop a business strategy for the future. CDIC and Canadair expect to be able to report to Parliament before the end of the year on the outcome of this analysis. In the meantime, the most sensible option is to provide the funds that Canadair needs to continue to produce Challengers.

It is, of course, the responsibility of government to make the policy decision that Canada should have a strong aviation/aerospace industry and that it should receive public support.

This judgment is not based on some esoteric desire to participate in the industry because of its exciting technology. It is based on business calculations which admittedly, like all business calculations, include some degree of risk. But it is important to keep in mind that Canada does have the second largest fleet of commercial aircraft in the world. We are the world's fourth largest user of helicopters. We are the world's fifth largest aerospace producer. We believe Canada's aerospace activities can, with the right strategy and support,

[Translation]

et de régler en partie certains articles qu'elle s'est engagée à acheter.

Canadair ne produira que le nombre d'aéronefs nécessaires pour remplir les commandes fermes, ainsi que quelques avions supplémentaires pour satisfaire aux quelques nouvelles commandes qu'elle pourrait recevoir. S'il n'y avait pas de nouvelles commandes pour écouler ces avions, on pourrait s'en servir pour répondre aux contrats de livraison pour 1984 et 1985, puis l'on diminuerait la production par la suite.

En outre, et j'y reviendrai tantôt, le seul fait de mettre un terme au programme Challenger entraînerait un déboursé additionnel de plusieurs centaines de millions de dollars.

Sans cette injection de capitaux, Canadair devra fermer ses portes.

Je voudrais que mon rapport sur Canadair soit aussi explicite que possible. Le public et le Parlement y ont droit. Mais, monsieur le président, bien que j'aie le devoir de fournir un rapport complet aux comités, nous devons aussi veiller à ne pas faire le jeu des concurrents de Canadair et nuire aussi aux perspectives de ventes et de succès de la société en discutant au grand jour des questions qui devraient rester confidentielles. Mais il y a des questions qu'il vaudrait mieux étudier à huis clos, où nous pourrions nous entretenir dans une franchise totale avec les membres du comité sans compromettre la position concurrentielle de Canadair. Il ne conviendrait, pas, en particulier, de discuter publiquement des plans de commercialisation, de vente et de production.

De plus, certains détails des arrangements commerciaux devraient faire l'objet du huis clos puisque ce serait nuire aux intérêts commerciaux de Canadair que de les divulguer à nos concurrents. En outre, clients et fournisseurs, dans bien des cas, n'aiment pas et ne permettent pas que l'on discute publiquement de leurs affaires.

Monsieur le président, je le répète, le gouvernement est d'avis qu'il est tout à fait logique d'injecter dans cette entreprise de nouveaux fonds de 240 millions de dollars. La Corporation de développement des investissements du Canada et la direction de Canadair s'emploient actuellement à élaborer une stratégie commerciale pour l'avenir. La CDIC et Canadair espèrent faire part au Parlement, avant la fin de l'année, des résultats de leur analyse. Dans l'entre-temps, le mieux est de fournir à Canadair les fonds dont elle a besoin pour continuer à construire des Challengers.

Il incombe évidemment au gouvernement de décider si le Canada doit avoir une solide industrie aéronautique et aérospatiale et si cette industrie doit pouvoir compter sur l'appui du public.

Ce jugement ne s'appuie pas sur certain désir obscur de vouloir participer à cette industrie simplement parce qu'elle offre d'excitantes possibilités technologiques. Il repose sur des calculs faits dans une perspective commerciale et qui, il faut bien l'avouer, comme toutes les entreprises de ce genre, comportent un certain degré de risque. Il est toutefois bon de se rappeler que le Canada possède la deuxième flotte d'avions commerciaux au monde. Le Canada est au quatrième rang parmi les usagers de l'hélicoptère. Au cinquième rang pour la



## [Texte]

make a profit. CDIC and Canadair are currently working to develop such a strategy.

We should recognize aerospace is a growth industry that can strengthen Canada's technological base, serve as an active source of export earnings and provide well-paying and highly-skilled jobs. But we can participate in this industry only if we have a base of Canadian corporations that can design, engineer and produce aircraft, aircraft engines, aircraft subcontracts and parts and components and which can also serve as vehicles through which Canada can participate in the growing number of international joint ventures that are being set up to share the risks of new programs and to provide access to markets.

In coming to this view, it is worth noting that Canada is not the only country to realize the importance of an aerospace industry and to give it public support. It is a high-risk and capital intensive industry and nations which have strong aerospace industries provide public support in a variety of ways. They fund research and underwrite development costs with grants and loans that are repayable only if the program succeeds. They provide a strong base of demand through military contracts and look for commercial derivatives from military projects. They use government procurement powers. In many cases they own national airlines and use that purchasing power to support their industry. They participate directly through equity investments. I think it is fair to say that every country with a dynamic aerospace industry has a high level of deliberate public support.

The fact is that most countries find some way to have the government absorb the costs of developing new technology and products in the aerospace sector:

In the U.S., defence and space spending account for most significant aerospace industry developments. The Boeing 707 was developed jointly with the KC-135 military tanker. The DC-10, Lockheed-1011 and Boeing 747 were developed based on technological research into wide-bodied aircraft while competing for the C-5A military transport contract. The initial engine for the DC-8 and the Boeing 707 was first developed for military use while the wing geometry was based on designs from the B-47, B-52 and B-66. The early U.S. business jets were widely used by the U.S. military.

In Europe, grants, reimbursable advances and equity investments have long characterized all new developments of aircraft designs.

In Japan, a newly-emerging participant in the high precision airframe business, a public civil aviation development corporation serves as a publicly supported umbrella for the country's entry into aerospace manufacturing.

## [Traduction]

production aérospatiale. Et nous croyons que l'industrie aérospatiale du Canada, moyennant de bonnes stratégies et un bon appui, peut devenir rentable. La CDIC et Canadair sont justement en train d'élaborer cette stratégie.

Nous devons reconnaître que l'aérospatiale est une industrie en pleine croissance, qu'elle peut renforcer les bases de la technologie canadienne, rapporter des revenus d'exportation substantiels et créer des emplois bien rémunérés et hautement spécialisés. Nous aurons toutefois besoin pour se faire d'un noyau de sociétés canadiennes capables de concevoir et de fabriquer des avions, ainsi que des moteurs, des pièces et de l'équipement d'avions, d'exécuter des contrats en sous-traitance dans ces domaines et d'assurer la participation du Canada aux entreprises internationales mixtes de plus en plus nombreuses qui visent à partager les risques de nouveaux programmes et à servir de voies d'accès aux marchés.

A signaler ici que le Canada n'est pas seul à comprendre l'importance de l'industrie aérospatiale et à vouloir lui assurer l'appui du public. C'est une industrie qui exige beaucoup de capitaux et qui comporte de grands risques et les pays qui ont une solide industrie aérospatiale lui assurent, par des moyens divers, l'appui du public. Ils financent la recherche et souscrivent les frais de développement au moyen de subventions et de prêts qui ne sont remboursables que si le programme donne les résultats escomptés. Les contrats militaires y constituent le gros de la demande et l'on y cherche des substituts commerciaux aux projets militaires. Ils se servent des pouvoirs d'achat de l'État. Dans bien des cas, les pays possèdent des lignes aériennes nationales et ils se servent de ce pouvoir d'achat pour appuyer leurs industries. Ils y participent même directement en achetant des actions. Je crois juste de dire que tout pays qui dispose d'une industrie aérospatiale dynamique jouit d'un bon soutien spontané de la part du public.

Le fait est que dans la plupart des pays, l'État trouve le moyen d'absorber le coût de la mise en place des technologies et des produits nouveaux dans le secteur aérospatial:

Aux États-Unis, les dépenses pour la défense et pour l'espace sont à la source de la plupart des développements industriels de l'aérospatiale. Le Boeing 707 a été créé conjointement avec l'avion-ravitailleur militaire KC-135. Le DC-10, le Lockheed-1011 et le Boeing 747 sont fondés sur les travaux de recherche technologiques portant sur les appareils à grande capacité, travaux menés en concurrence pour l'obtention du contrat relatif à l'avion de transport militaire C-5A. Le premier moteur du DC-8 et du 707 a été créé à des fins militaires, la géométrie des ailes se fondant elle-même sur les dessins du B-47, du B-52 et du B-66. Les premiers avions à réaction d'affaires des États-Unis ont été largement utilisés par des militaires américains.

En Europe, les subventions, les avances remboursables et la participation au capital caractérisent depuis longtemps la création de nouveaux appareils.

Au Japon, pays qui commence à jouer un rôle dans cette industrie des cellules d'aéronef où la précision joue un si grand rôle, une société publique de développement de l'aviation civile appuyée par l'État protège la participation nationale au domaine de l'aérospatiale.

## [Text]

Canada cannot expect to be different. But to date most of the public support for Canadair has been through loan guarantees instead of direct cash support. This has burdened the company with high interest costs and has the effect of placing the company in peril if the venture thus funded does not prove to be an immediate success. I would point out that some aircraft which did not immediately gain high sales volumes did, over time, turn out to be highly successful and profitable products. De Havilland's Twin Otter is a good example. Cessna's Citation and the Gulfstream are others.

It is also important to keep in mind that we now have in the Challenger an attractive product by any objective assessment. The plane provides comfortable, long-range transportation with considerably less fuel consumption and a lot less noise than the competition. The aircraft is in fact the only new technology large business jet on the market today. The competition have developed different versions of 1960s technology; we have developed a 1980s state-of-the-art aircraft with significant growth potential on this more recent aerodynamic and engine base. The aviation industry has learned things over the years which have been built into the more recently designed Challenger but which were not known or required when the competitive planes currently on the market were designed. These are not forecasts or promises. They are today's reality. We are proud of this fine aircraft.

It is true that it cost us too much to get to the stage we are at with the product today and that the excessive cost is a reflection of earlier deficiencies in design, management, manufacturing control and financial control in the company. It is true that the sales to date are below desirable levels. The critical point is to recognize that we have a good product and to separate our assessment of our financial problems from a judgment on the product.

The government has made a substantial commitment to Canadair since it acquired the company in January 1976 for \$46.6 million. Debts of Canadair guaranteed by the Government of Canada total almost \$1.35 billion. Late last year Parliament approved a \$200 million equity investment in Canadair. At the time I advised members of the Finance Committee we would be seeking additional funds\*

Some members may ask whether additional money should be invested. Others will be concerned that there will be further requests for funds in the future. If I did not believe an additional investment was justified, I would not be here today. But as I have indicated, there are sound commercial reasons for the additional funding. However, I must acknowledge that further funding and financial restructuring will be needed. CDIC with Canadair's board and management is in the process of rebuilding and restructuring Canadair. But that will take time and money as experience with Chrysler and Lockheed has shown. Companies are not turned around overnight nor are they turned around without additional resources.

## [Translation]

Le Canada ne saurait prétendre agir autrement. Jusqu'à présent, pourtant, la plus grande partie de l'appui public fourni à Canadair a pris la forme de prêts garantis plutôt que d'un apport direct de fonds. La société a donc dû se charger d'intérêts élevés qui compromettent l'entreprise si l'initiative ainsi financée ne connaît pas immédiatement le succès. J'aimerais signaler que les appareils qui n'avaient pas, au début, connu beaucoup de succès sur le plan des ventes se sont révélés avec le temps des produits très réussis et très rentables. Rappelons à cet égard le Twin Otter de DeHavilland, et aussi le Citation de Cessna et le Gulfstream.

Il importe de rappeler aussi que nous possédons maintenant, avec le Challenger, un produit qui serait déclaré intéressant par n'importe quelle évaluation objective. Cet avion fournit un moyen de transport confortable à longue portée, beaucoup plus économique en consommation de combustible et beaucoup moins bruyant que ses rivaux. C'est même le seul grand avion d'affaires fondé sur les technologies nouvelles qui existe sur le marché à l'heure actuelle. Les concurrents ont mis au point des versions différentes fondées sur la technologie des années 60s; nous avons créé, quant à nous, un appareil conforme à la technologie des années 80s et qui offre des promesses de croissance considérables du fait des connaissances plus à jour sur lesquelles il se fonde, qu'il s'agisse de l'aérodynamique ou des moteurs. Avec les années, l'industrie de l'aviation a acquis des connaissances qui ont été incorporées au Challenger, de conception plus récente, mais qui n'existaient pas lorsqu'ont été conçus les avions de nos concurrents qui sont actuellement sur le marché. Il ne s'agit pas ici de prévisions ou de promesses. Ce sont des faits. Et nous sommes fiers de notre avion.

Certes, il nous en a coûté trop cher pour mener le produit au point où il se trouve aujourd'hui et ce coût excessif traduit les faiblesses de la compagnie sur le plan de la conception, du contrôle financier. Certes, les ventes effectuées jusqu'à présent sont inférieures à ce qu'il aurait été souhaitable de réaliser. L'essentiel est de comprendre que nous possédons un bon produit et qu'il nous faut dissocier l'évaluation de nos problèmes de jugement que nous pouvons porter sur le produit.

Le gouvernement a engagé de fortes sommes vis-à-vis de Canadair, depuis qu'il l'a acquise en janvier 1976, au prix de 46,6 millions de dollars. Les dettes qu'il garantit totalisent près de 1,35 milliard de dollars. L'an dernier, le Parlement a approuvé un placement de 200 millions de dollars en actions de Canadair. À l'époque, j'ai annoncé aux membres du Comité des finances, que nous devrions demander d'autres crédits.

D'aucuns se demandent peut-être s'il vaut la peine d'injecter à Canadair de nouveaux capitaux. D'autres s'inquiètent à l'idée que nous solliciterons encore d'autres crédits. Mais si je n'étais pas convaincu que cet investissement est justifié, je ne serais pas ici aujourd'hui. Comme je vous l'ai dit, nous nous fondons sur des motifs commerciaux valables. Toutefois, je dois reconnaître que nous aurons besoin d'autres sommes et d'une restructuration financière. La CDIC, de concert avec la direction de Canadair, s'emploie à reconstruire et à restructurer Canadair, et c'est une tâche qui nécessitera beaucoup de temps et d'argent, comme l'ont déjà prouvé Chrysler et



[Texte]

While I have said that this government is committed to building a strong aerospace industry in this country, I would have to admit there have been difficulties and disappointments. But to quote the Prime Minister, we are not about to lose our nerve. What we are going to do is to try harder, to make changes where they are necessary and to apply sound management and commercial know-how to ensure that Canadians participate in this vital, exciting and high-technology industry.

Canadair has had a long and important history in Canadian aviation. From 1920 to 1944 it operated as a division of the British-owned Canadian Vickers and during World War Two played a vital role in helping meet allied war needs. In 1944, with the war coming to a close, Canadian Vickers decided it wanted to concentrate on its shipbuilding activities and withdraw from aircraft production. Thus in 1944 Canadair became a Crown corporation reflecting the Government of Canada's desire that the company continue to operate as an integral part of the country's aviation industry, an industry which as a result of its wartime efforts had gained considerable international recognition.

In 1947 Canadair was returned to the private sector when it was purchased by the U.S. submarine manufacturer, Electric Boat Co., a predecessor of what was to become General Dynamics.

Canadair manufactured 3,800 aircraft between 1943 and 1974 and employed a peak of 13,495 people in 1953. Of these 3,800 planes, almost 3,000 were sold to the Canadian government, primarily for military purposes. This dependence on military sales, the cornerstone of airframe manufacturers the world over, became the principal cause of Canadair's problems in the early 1970s and the reason for its U.S. parent's declining interest in the subsidiary. Military procurement by the Government of Canada had fallen significantly from the late 1960s and this had a dramatic negative impact on a company whose business had been built primarily around military sales to the Canadian government. By 1974 Canadair had only 2,400 employees. In 1969 sales were \$138 million; in 1974 sales were only \$43 million.

The decline of Canadair was obviously a matter of great concern. Canadair represented a high level of production skills. It was an important vehicle through which to obtain military and commercial aviation manufacturing offsets for Canada. As a result of our foreign purchases from suppliers with a base of defence procurement support, it could provide larger and more modern equipment sought by modern defence forces. Canada lacked the critical mass to remain its own supplier of

[Traduction]

Lockheed. On ne transforme une compagnie ni du jour au lendemain, ni sans aller chercher d'autres ressources.

Bien que, comme je l'ai dit, le gouvernement soit déterminé à doter notre pays d'une industrie aéronautique forte, cela n'ira pas sans déceptions ni difficultés, mais, pour reprendre les paroles du premier ministre, nous ne sommes pas au bout de notre courage. Nous allons tout simplement mettre plus de coeur à l'ouvrage afin d'apporter les changements qui s'imposent et d'appliquer les bons principes administratifs et commerciaux qui permettront aux Canadiens de contribuer à l'essor de cette industrie de pointe aussi essentielle que stimulante.

La société Canadair a joué un rôle de toute première importance dans l'histoire de l'aéronautique au Canada. Entre 1920 et 1944, elle était une filiale de la société britannique Canadian Vickers, et, durant la Seconde Guerre mondiale, elle a contribué grandement à répondre aux besoins militaires des Alliés. En 1944, alors que la guerre tirait à sa fin, la Canadian Vickers a décidé de se retirer du secteur de l'aéronautique pour se consacrer exclusivement à la construction navale. La décision de transformer Canadair en une société de la Couronne en 1944 reflétait la volonté du gouvernement de lui permettre de poursuivre ses activités au sein de l'industrie aéronautique canadienne, une industrie qui, par les services qu'elle avait rendus pendant la guerre, avait acquis une réputation enviable sur la scène internationale.

En 1947, la société Canadair est redevenue une entreprise privée: elle a été achetée par un constructeur américain de sous-marins, l'*Electric Boat Co.*, un ancêtre de la société *General Dynamics*.

La société Canadair a construit plus de 3,800 avions entre 1943 et 1974 et, en 1953 elle comptait son plus grand nombre d'employés, soit 13,495. Des 3,800 avions qu'elle a construits, elle en a vendu près de 3,000 au gouvernement du Canada, principalement à des fins militaires. Cette dépendance à l'égard des ventes militaires, qui sont la pierre angulaire de toutes les entreprises du domaine de la construction de cellules d'avion dans le monde, est devenue la principale cause des problèmes de Canadair au début des années 1970. C'est également la raison pour laquelle la société mère américaine s'est progressivement désintéressée de sa filiale. Le gouvernement fédéral avait considérablement réduit ses achats militaires à partir de la fin des années 1960, et cette réduction de la demande a eu un impact négatif énorme sur cette entreprise dont les affaires étaient surtout centrées sur la vente de produits militaires au gouvernement du Canada. En 1974, Canadair ne comptait plus que 2,400 employés. En 1969, son chiffre d'affaires s'élevait à 138 millions de dollars. En 1974, il était tombé à 43 millions de dollars.

La chute de Canadair était, bien sûr, un sujet de grande inquiétude. Elle risquait d'entraîner la perte d'importantes capacités de production de même que d'un instrument essentiel à l'obtention de retombées pour le Canada dans le secteur de la construction aéronautique militaire et commerciale. Comme le Canada s'approvisionnait à l'étranger chez des fournisseurs qui possédaient un matériel de défense de base, il pouvait fournir les appareils plus gros et plus perfectionnés dont une armée



## [Text]

these larger and more sophisticated aircraft. If we lost this base in Canada, however, we would be unable to retain the capacity to benefit from manufacturing components and carrying out subcontracts for foreign-built aircraft for which Canada was and remains a leading market.

Nor could the government be unmindful of the decision in 1959 to terminate the Avro Arrow. That decision had cost the country dearly. Some 13,500 employees at Avro and Orenda Engines were laid off, including more than 1,500 with engineering and high technology backgrounds. A critical mass of top engineering and technology talent left Canada and went to work in the U.S. space program and aviation industry.

The 25th anniversary of that fateful decision occurred in March. Some 2,000 people showed up at a trade centre in Toronto to, in the words of the editor of *Canadian Aviation*,

pay homage to the greatest technological achievement in Canadian history, an achievement which, for Canada, was akin to the U.S. reaching the moon.

Regretably, as the editor added,

The arrow passed into history without being given an opportunity to show what it could do.

When the government reviewed the company in 1975, Canadair possessed the necessary engineering and operating expertise to compete successfully in various areas of the aviation industry including designing and manufacturing surveillance drones for some NATO countries, meeting the rigid specifications demanded by a manufacturer of military and large commercial aircraft of its subcontractors, developing, in the water bomber, a unique aircraft for world markets, and conducting research and development related to these activities.

It is true, as well, that Canadair's engineering, marketing and management skills necessary for it to remain a major aviation company had been allowed to deteriorate. At the time the government was trying to decide whether to acquire Canadair, the company had only 150 engineering employees.

It was against this background that in 1975 the Government of Canada was faced with a critical choice; should it allow Canadair to shrink, become mainly a maintenance centre for the military and no longer an active and important player in the Canadian aviation industry; or should the government exercise its option to acquire Canadair to help ensure a strong Canadian presence in the aerospace industry?

Canadair was, after all, one of the only two aircraft manufacturers in Canada. To reduce Canada's ability to produce aircraft, thus denying Canadians jobs and high-technology component manufacturing an important market, would increase Canada's trade deficit in manufactured goods. It would also signal a Canadian reluctance to face the risks of high technology.

## [Translation]

moderne avait besoin. Il ne disposait pas des moyens nécessaires pour continuer de construire lui-même ces avions plus sophistiqués. Toutefois, s'il perdait les moyens de produire le matériel de base, il ne pourrait plus bénéficier de l'achat de pièces ni de la sous-traitance pour des avions construits à l'étranger, avions pour lesquels le Canada a toujours constitué un marché important.

Le gouvernement ne pouvait pas se permettre d'oublier la décision d'un gouvernement antérieur, en 1959, d'abandonner la construction de l'Avro Arrow. Cette décision avait coûté cher au Canada. Quelque 13,500 employés d'Avro et d'Orenda Engines avaient été mis à pied; plus de 1,500 d'entre eux étaient spécialisés en génie et en haute technologie. Le Canada a perdu des ressources précieuses lorsque ces travailleurs très spécialisés ont été recrutés par l'industrie aéronautique et le programme spatial américains.

Le 25<sup>e</sup> anniversaire de cette décision fatidique a été marqué en mars dernier. Environ 2,000 personnes se sont rassemblées à Toronto, pour, selon le rédacteur en chef de la revue *Canadian Aviation*,

rendre hommage à la plus importante réalisation technologique de l'histoire du Canada—une réalisation qui, pour le Canada, s'apparentait la conquête de la lune pour les Américains.

Malheureusement, comme le précise l'éditorialiste,

l'Arrow est entré dans l'histoire sans avoir pu faire ses preuves.

La société Canadair possédait les compétences nécessaires pour être compétitive dans divers secteurs de l'industrie aéronautique, y compris la conception et la construction d'avions-robots de surveillance pour quelques pays membres de l'OTAN; le respect des spécifications très strictes qu'un constructeur d'avions militaires et de gros appareils commerciaux impose à ses sous-traitants; la mise au point d'un avion unique destiné au marché international, à savoir le bombardier d'eau; et les activités de recherche et de développement dans ces domaines.

Il est également vrai qu'on avait laissé se détériorer les compétences de Canadair dans les domaines du génie, de la commercialisation et de la gestion. À l'époque où le gouvernement envisageait d'acquérir la société, elle ne comptait que 150 ingénieurs.

Voilà l'alternative cruciale devant laquelle se trouvait le gouvernement fédéral en 1975: Devait-il laisser Canadair s'amenuiser en être réduite à ne servir que de centre d'entretien des militaires au lieu de jouer un rôle actif et important pour l'industrie aéronautique du Canada ou devait-il l'acquérir pour assurer une présence canadienne forte dans ce secteur?

Après tout, Canadair était l'une des deux seules avionneries au Canada. Réduire la capacité du Canada de fabriquer des avions et, par le fait même, priver les Canadiens de nombre d'emplois et les fournisseurs de pièces de haute technologie, d'un vaste marché aurait augmenté le déficit commercial du Canada dans le domaine des produits industriels. Ce faisant, nous aurions signalé de plus l'hésitation du Canada face aux

*[Texte]*

Thus the decision by the Government of Canada, in January, 1976, to acquire Canadair, with the intention of returning it to the private sector when the opportunity arose in the future.

At about this time Canadair embarked on the development of a new business jet, the Challenger. The Challenger evolved into a wide-bodied business jet competing with the U.S.-made Gulfstream and the French-made Falcon 50.

The difficulties that emerged with the Challenger program are at the root of Canadair's financial troubles today, as I shall discuss later. But essentially, the plane cost more and took longer to develop than was expected, failed to meet its presold specifications, was delayed because of problems with its initial engine manufacturer and in the certifications process, encountered break-in problems, failed to achieve projected sales targets and ran head-on into the recent global recession.

As a result, increasingly severe financial problems have emerged at Canadair although their full implications were not clear until last year. Identification of the financial difficulties was, I must say, seriously hampered by the excessive optimism of Canadair itself and in particular its over-optimistic projection of sales, and its limited disclosure of information.

It is my intention to focus principally on the Challenger business jet program in today's presentation since it currently represents about 60% of Canadair's sales and 50% of its employment and is the reason why Canadair faces such serious financial difficulties today.

But before doing so we would be remiss if we did not point out that Canadair has a wide range of other business activities that in total are profitable and which represent significant engineering and manufacturing capability as well as the application of high technology. These include subcontracts for high precision parts of the Boeing 767, the F-18 fighter, the Aurora long-range patrol aircraft and the C-5B U.S. Air Force transport plane, the largest aircraft in the world. In addition, Canadair designs and produces surveillance drones for export markets. And, as I have mentioned, the company has developed an international market for its CL-215 water bomber.

Mr. Chairman, with this background, I would now like to turn to the Challenger business jet program whose development began at about the time the Government of Canada acquired Canadair in 1976. Canadair began work on the Challenger in 1976 when it acquired the original conceptual design from Bill Lear, the late well-known U.S. aircraft

*[Traduction]*

risques de la technologie de pointe. Nous aurions aussi choisi de fonder notre économie simplement sur le secteur primaire.

D'où la décision du Gouvernement du Canada, en janvier 1976, d'acquérir Canadair avec l'intention de la remettre au secteur privé lorsque la conjoncture le permettrait.

C'est à peu près à ce moment que Canadair s'est lancée dans la mise au point d'un nouvel avion à réaction commercial, le Challenger. Conçu à partir d'un modèle acheté à Bill Lear, le concepteur américain bien connu, le Challenger devait être un avion à réaction commercial puissant et faire concurrence au Gulfstream, de fabrication américaine, et au Falcon 50, de fabrication française.

Le programme de construction du Challenger, et les problèmes qui s'ensuivaient, sont au coeur des difficultés financières qu'éprouve actuellement la société Canadair, aspect que j'aborderai plus loin. Mais, essentiellement, le Challenger a coûté plus cher et sa mise au point a pris plus de temps que prévu; il ne respectait pas les spécifications initiales; il a été retardé par des problèmes avec le fabricant du premier moteur et par les délais d'homologation; il a rencontré des problèmes de rôdage; il n'a pu atteindre ses objectifs de vente et s'est heurté de plein fouet avec la récession mondiale des dernières années.

Ainsi, Canadair s'est trouvée aux prises avec des difficultés financières de plus en plus graves dont tout l'impact est demeuré imprécis jusqu'à l'an dernier. Je dois dire toutefois que l'optimisme excessif de Canadair, et plus encore ses projections de vente exagérées et son manque de transparence ont grandement gêné ceux qui auraient pu pressentir ses ennuis financiers.

J'ai l'intention de traiter surtout, aujourd'hui, de l'avion d'affaire Challenger, qui représente quelque 60 pour cent des ventes et 50 p. 100 de l'emploi de Canadair et qui est aussi la cause des graves difficultés financières que Canadair connaît aujourd'hui.

Mais nous aurions tort de ne pas signaler tout d'abord que Canadair exerce un large éventail d'autres activités commerciales qui, dans l'ensemble, sont rentables et représentent une importante capacité en matière de génie et de fabrication tout comme au point de vue de l'application d'une technologie avancée. Mentionnons à cet égard, en sous-traitance, des pièces de grande précision pour le Boeing 767, pour l'avion de combat F-18, pour l'avion de patrouille à longue portée Aurora et pour l'avion de transport C5B de l'aviation des États-Unis, le plus grand appareil qui existe aujourd'hui. En outre, Canadair conçoit et produit des drones de surveillance destinés à l'exportation. Enfin, la société a créé un marché international à l'égard de son avion-citerne CL-215, pour la lutte contre les incendies de forêt.

Monsieur le président, après ce rappel historique, j'aimerais parler maintenant de l'avion d'affaire Challenger, dont le programme de développement a commencé à peu près au moment où le gouvernement du Canada faisait l'acquisition de Canadair. Canadair a commencé à travailler à la réalisation du Challenger en 1976, année où la société acquérait la



## [Text]

innovator. The business jet market had appeal because of its steady growth and apparent potential for the future. The medium-to-large business jet market was seen to be an industry growth centre for the next several decades. However, embarking upon the plan was a major task for Canadair since its design and engineering staff had never undertaken the development of an aircraft as complex as the Challenger. Moreover, at the time that Canadair undertook the program, the company's engineering staff was at an all-time low.

In addition, Canadair decided early in the development process to expand upon Lear's concept and make the aircraft more spacious and hence potentially more attractive to business purchasers. Canadair decided to increase the length and diameter of the fuselage, to produce a wide-bodied business jet that was more spacious than business jets then on the market. Lear disagreed with these changes to his concept and withdrew from the project as a result of Canadair's changes. He retained, though, a property right in the form of royalties on future deliveries of that aircraft.

Canadair created additional problems for itself by attempting to take the Challenger from concept to commercial production in about 30 months, or roughly half the industry's normal five-year design-to-production process. Because of its then lack of engineering management depth, compounded by the selection of an unproven engine, Canadair committed itself to performance specifications and a design and certification schedule it could not meet.

Even so, Canadair told the government in 1976 that the Challenger could be brought to the point of commercial production for a cost of \$106 million, with peak financial requirements of \$128 million, by the fall of 1979. It was estimated that if a total of 136 aircraft could be sold and delivered by Mid-1982, all development costs would be recovered. This was the basis for the government's go-ahead for the program. In June, 1977, Canadair predicted it would deliver 236 Challengers by June 30, 1983.

While its buyer size made the Challenger more appealing to potential buyers, the extra weight the new design added to the plane created serious problems. By 1978, Canadair had a Challenger jet that could fly but it could not meet the specifications.

Frequent modifications to the aircraft were necessary to try to reduce the weight and extend the range. Many such modifications were made after production of the Challenger 600 had begun under the rapid schedule which had been established to permit early penetration of the market. In the case of early production Challenger 600s, modifications were made while the planes were in customer's hands at completion

## [Translation]

conception de l'appareil de Bill Lear, célèbre innovateur américain en aéronautique. Le marché des avions à réaction d'affaire apparaissait intéressant du fait de sa croissance rapide et de son caractère prometteur. Le marché des avions d'affaire moyens et grands apparaissait comme un élément de croissance de l'industrie pour les prochaines décennies. Pourtant, la réalisation du plan constituait un défi considérable pour Canadair, dont le personnel de concepteurs et d'ingénieurs n'avait jamais entrepris la réalisation d'un avion aussi complexe que le Challenger. De plus, au moment où Canadair prenait l'affaire en mains, le nombre des ingénieurs de l'entreprise n'avait jamais été aussi bas.

En outre, Canadair a décidé dès le début du processus de réalisation d'élargir la portée de la conception originale de Lear pour rendre l'avion plus spacieux et, par conséquent, plus susceptible de retenir l'intérêt des hommes d'affaire. Canadair a alors décidé d'augmenter la longueur et le diamètre du fuselage, de produire un avion d'affaire à cellule large, plus spacieux que les avions à réaction d'affaire alors sur le marché. Lear exprima son désaccord au sujet de ces changements apportés à son idée et il se retira au projet à cause des changements décidés par Canadair. Il conserva toutefois un droit de propriété sous la forme de royauté applicable aux livraisons futures de cet appareil.

La société Canadair fut aussi la cause de nouveaux problèmes en entreprenant de faire passer le Challenger de l'étape de la conception à celle de la production commerciale en quelque 30 mois, soit environ la moitié des cinq années qu'il faut habituellement dans l'industrie pour une telle évolution. À cause de la faiblesse qui marquait alors ses services de génie, et le choix d'un moteur qui n'avait pas encore fait ses preuves, Canadair s'engageait alors à l'égard d'exigences de rendement et d'un programme de conception et de certification que la société allait être incapable de respecter.

Malgré cela, Canadair faisait savoir au gouvernement en 1976 que le Challenger pourrait passer à l'étape de la production commerciale au coût de 106 millions de dollars, et selon des exigences financières maximales de 128 millions de dollars pour l'automne de 1979. On jugeait que si 136 appareils au total pouvaient être vendus et livrés pour le milieu de 1982, tous les frais de réalisation seraient recouverts. Se basant sur cette évaluation, le gouvernement décidait d'approuver le programme. En juin 1977, Canadair prédisait que la société allait livrer 236 Challenger pour le 30 juin 1983.

S'il est vrai que, par sa taille accrue, le Challenger devenait plus intéressant pour les acheteurs éventuels, le poids additionnel de l'appareil créé par les nouveaux plans donnait naissance à des problèmes sérieux. En 1978, Canadair possédait un avion à réaction Challenger qui pouvait voler mais ne respectait pas les devis.

De fréquentes modifications de l'appareil se sont imposées pour que l'on puisse en réduire le poids et en étendre le rayon d'action. Beaucoup de modifications de ce genre ont été réalisées après le début de la production du Challenger 600 conformément au calendrier pressé qu'on avait établi pour permettre une arrivée rapide sur le marché. Dans le cas des premiers Challenger 600 produits, les modifications ont été



*[Texte]*

centres where interiors are installed. These after-delivery modifications or retrofits were particularly costly. A few entailed up to 20,000 manours of work per aircraft. This can be compared to the 65,000 manhours required to build a Challenger today.

The original specifications of the Challenger CL-600 called for a 32,500 pound plane that would carry five passengers a theoretical 4,000 nautical miles and be able to fly from a 5,000 foot take-off field length. When the decision was made early on that marketing requirements made a larger aircraft than the original Lear design desirable, only a related attempt was made to restudy the weight and specification impact.

As a result, despite the fact that changes impacting the weight and therefore the performance specifications were made as ongoing design changes, the engineering specifications on which the aircraft were sold remained constant from September, 1976 to November, 1978, except for a very minor 200-lb. weight increase.

It was only with the issuance of certification in August, 1980, that the full impact of these changes became public knowledge. An IFR (Instrument Flight Regulations) range of 3,200 nautical miles was set and that could be achieved only with additional fuselage fuel tanks and a 25% weight increase to 40,400 pounds. The necessary take-off field length was increased to 6,800 feet. (Subsequently, it has been certified at 5,400 feet.)

The need to make significant modifications to the CL-600 and the failure of the CL-600 to meet specifications hurt Canadair in a number of ways. The direct costs of making the modifications were substantial, probably in the order of \$300 million. Parts in production had to be scrapped and suppliers were paid for parts that could not be used. The need for modifications delayed the start of commercial production and the delivery of aircraft to customers. Some customers cancelled aircraft because of these delays and the failure of the Challenger-600 to meet specifications. At the same time modifications were necessitated by corrective notices issued by regulatory authorities, known as Airworthiness Directives. The delays and cancellations added to Canadair's problems by delaying or eliminating projected cash flow. All of the modifications to the plane added significantly to its costs and caused reductions in cash flow.

Delays in certification of the Challenger-600 compounded by technical and delivery problems with the Avco-Lycoming Engine, also contributed to Canadair's problems. The company had based its planning on certification being obtained from Canadian and U.S. authorities by March, 1979. The combination of new certification standards and modifica-

*[Traduction]*

faites pendant que les avions étaient entre les mains des clients à des centres de finition où l'on procédait à la mise en place des intérieurs. Ces modifications ou remaniements après la livraison furent particulièrement coûteux; dans certains cas, il a fallu jusqu'à 20,000 heures-personnes de travail par avion. Par comparaison, il faut aujourd'hui 60,500 heures-personnes pour construire un Challenger.

Selon les descriptions originales du Challenger CL-600, il s'agirait d'un appareil de 32,500 livres pouvant transporter cinq passagers sur une distance hypothétique de 4,000 milles nautiques et pouvant décoller d'une piste de 5,000 pieds de longueur. Lorsqu'on décida ainsi, dès le début, que, à des fins de commercialisation, il était souhaitable de réaliser un appareil plus gros que ne l'avait imaginé Lear, on a songé plutôt vaguement aux répercussions de cette décision sur le poids et les caractéristiques techniques.

En conséquence, bien que des changements modifiant le poids et, par conséquent, les particularités du rendement aient été apportées au titre de modification permanentes de la conception, les descriptions techniques qui étaient données au moment de la vente des appareils, sont demeurées les mêmes de juin 1976 à novembre 1979, à l'exception d'une augmentation de poids très secondaire de 200 livres.

C'est seulement lors de l'émission des certificats en août 1980 que tout l'impact de ces changements a été porté à la connaissance du grand public. On fixa le rayon d'action IFR (vol aux instruments) de 3,200 milles nautiques mais cela ne pouvait être réalisé que si l'on ajoutait des réservoirs de combustibles au fuselage et si le poids était augmenté de 25 p. 100 pour être porté à 40,400 livres. La longueur de la piste de décollage nécessaire passait dès lors à 6,800 pieds. (Par la suite, elle fut certifiée à 5,400 pieds.)

La nécessité d'apporter des modifications importantes au CL-600 et le fait que le CL-600 ne pouvait plus correspondre aux descriptions techniques originales ont nuit à Canadair de plusieurs manières. Le coût direct des modifications a été considérable, probablement de l'ordre de 300 millions de dollars. Il a fallu renoncer à des pièces déjà en production et payer aux fournisseurs des pièces qui ne pouvaient pas servir. La nécessité d'apporter des modifications a retardé la mise en marche de la production commerciale et la livraison des avions aux clients. Des clients ont annulé leur commande à cause de ces retards et parce que le Challenger 600 ne satisfaisait plus aux exigences techniques du début. Par ailleurs, les modifications ont eu pour résultats des avis de correction émis par les organismes de réglementation et connus sous le nom de directives sur la navigabilité. Ces délais ou annulations ont aggravé les problèmes de Canadair en retardant ou en faisant disparaître les ressources d'autofinancement prévues. Toutes les modifications apportées à l'appareil en ont augmenté considérablement le coût et ont gravé sa trésorerie.

Les retards qui ont marqués la certification effective du Challenger 600, ainsi que les problèmes techniques et les délais de livraison du moteur Avco-Lycoming, ont aussi aggravé les problèmes de Canadair. La société avait appuyé sa planification sur l'obtention de la certification auprès des autorités canadiennes et américaines pour mars 1979. À cause des

## [Text]

tions in the Challenger design meant that the Challenger-600 was not certified by the Canadian Ministry of Transport until August, 1980. Certification was not obtained from the U.S. Federal Aviation Administration until November, 1980. During this period of certification delay Canadair had to bear the costs of producing aircraft that it was not allowed to deliver. But even when the Challenger was initially certified, a series of changes in the weight and design of the plan to enable it to approach the modified specifications on which it was acceptable to customers also had to be approved by regulatory authorities. In August, 1980, certification was obtained for a 33,000 pound plane. Later, in January, 1981, certification was obtained for a 36,000 pound plane, in May, 1981 for a 38,500 pound plane and ultimately in April, 1982 for 40,400 pounds. These changes had to be made in order to produce Challengers which could meet basic specifications for customers. Only 32 Challengers had been delivered to the end of 1981, the first full year of aircraft deliveries and each one of these planes, to meet final certification standards, had to be significantly modified after it left the factory floor.

In the same 1979-1980 period Canadair encountered delays in engine deliveries from Avco Corp.'s Lycoming engine division in Stratford, Conn. The company consistently failed to meet its agreed-on delivery schedule, forcing Canadair to send in its own employees and consultants to Lycoming as early as mid-1979. In late 1980 Avco agreed to a new delivery schedule which it continued to fail to meet. It promised delivery of 114 engines in 1981 but delivered only 45. As members of this committee will know, Canadair, on May 30, 1983, announced it was suing Avco-Lycoming for \$109.6 million on the grounds that it has suffered from delays in deliveries and lost sales as well as added costs because of problems with the Avco-Lycoming engine. Moreover, these engine problems continue to hamper the Challenger-600 program.

As a result of delays and problems with the Challenger-600 and the company's desire to manufacture a product that would be fully competitive in the market, Canadair, in March, 1980, embarked, with board approval, on the development of a stretched version of the Challenger-600, to be known as the Challenger-610. It was to be powered with General Electric engines. The plane was to have a maximum take-off weight of 49,000 pounds and an IFR range of 3,950 nautical miles, carrying six passengers. The 610 was to become the centrepiece of Canadair's marketing efforts. In many respects the decision to embark on the 610 was a reflection of Canadair's lack of management depth in dealing with a major new aircraft program. The 600 was already overweight and to build the 610 would have required a major redesign of the Challenger wing, improvements to the GE engine and re-certification of the aircraft and the engine. A re-assessment of the

## [Translation]

nouvelles normes de certification et des modifications apportées à la conception du Challenger, le Challenger 600 n'a été certifié par le ministère canadien des Transports qu'en août 1980. Aux États-Unis, la certification de la *Federal Aviation Administration* n'a été obtenue qu'en novembre 1980. Durant cette période de certification, Canadair a dû subir les coûts de production d'un appareil que la société n'était pas autorisée à livrer. Mais, alors même que le Challenger avait été certifié, il a encore fallu faire approuver par les organismes de réglementation une série de changements apportés au poids et à la conception pour que l'avion se rapproche des descriptions techniques modifiées qui rendraient l'appareil acceptable pour les clients. En août 1980, la certification était obtenue à l'égard d'un avion de 33,000 livres. Plus tard, en janvier 1981, la certification obtenue s'appliquait à un avion de 36,000 livres, celle de mai 1981 à un avion de 38,500 livres et enfin en avril 1982, de 40,400 livres. Ces modifications étaient nécessaires pour que le Challenger puisse satisfaire aux exigences fondamentales des clients. Seulement 32 Challenger avaient été livrés à la fin de 1981, première année complète de livraison des appareils et chacun de ces avions, pour satisfaire aux normes de la certification a dû être modifié après être sorti de l'usine.

Durant la même période de 1979-1980, Canadair a connu des délais pour ce qui est de la livraison des moteurs de la Division des moteurs Lycoming de la société Avco de Stratford, Connecticut. Cette entreprise n'a jamais respecté le calendrier de livraison convenu, ce qui a forcé Canadair à envoyer ses propres employés et consultants à Lycoming dès le milieu de 1979. À la fin de 1980, l'entreprise acceptait un nouveau calendrier de livraison, qu'elle a continué de ne pas respecter. L'entreprise avait promis de livrer 114 moteurs en 1981 mais elle n'en a livré que 45. Comme le savent les membres du comité, Canadair a annoncé le 30 mai 1983 qu'elle intentait une poursuite de 109.6 millions de dollars contre Avco-Lycoming en alléguant qu'elle avait subi des torts du fait des délais de livraison et qu'elle avait perdu des ventes qui subi des hausses de coût du fait des problèmes créés par le moteur Avco-Lycoming. De plus, ces retards relatifs aux moteurs continuent de compromettre le programme Challenger 600.

A cause des retards et des problèmes du Challenger 600 et du désir de la société de fabriquer un produit qui soit tout à fait compétitif, Canadair a entrepris en mars 1980, avec l'approbation du conseil, la réalisation d'une version allongée du Challenger 600, qui doit porter le nom de Challenger 610. Cet appareil doit être propulsé par des moteurs General Electric. L'avion devait avoir un poids au décollage maximum de 49,000 livres et un rayon d'action IFR de 3,950 milles nautiques avec six passagers à bord. Le 610 allait devenir le point de mire du travail de commercialisation de Canadair. À bien des égards la décision d'entreprendre de Canadair pour ce qui est d'aborder un important programme de lancement d'appareil. Le 600 était déjà trop lourd et, pour construire le 610, il aurait fallu une importante conception nouvelle de l'aile du Challenger, des améliorations du moteur GE et la recertification de l'appareil et du moteur. En réévaluant le programme



*[Texte]*

program in 1981 disclosed these realities and led to the abandonment of the CL-610 program in August, 1981.

In March, 1980, Canadair also announced the launch of the Challenger-601, in part because of its concern with the problems resulting from the Avco-Lycoming engine. With the cancellation of the 610, would-be customers of the 610 were offered the alternative of either the 600 or the 601 at prices close to \$1 million below the list prices of these aircraft at the time.

Another outcome of Canadair's unfortunate experience with the 610 was that General Electric insisted on a renegotiation of the engine contract for the 601. The original agreement with General Electric had contemplated both the 610 and the 601 aircraft. When Canadair cancelled the 610, the U.S. engine company demanded a price increase of nearly 20% on all engines and an increase in the contracted—for deliveries from 100 to 200 engines on the grounds that there was less likelihood of otherwise selling a significant quantity of engines. Canadair felt it had no choice but to accept these terms if the CL-601 program was to proceed.

Canadair's rising cash requirements in this period were met entirely by borrowing, and most of that borrowing was done in periods when interest rates were extremely high. The already high cash needs of Canadair were in turn increased as a result of having to make increasingly large interest payments.

Canadair's financial troubles were compounded by its over-optimistic, sales, delivery, and break-even forecasts. The company's order book gave a misleading picture of its future prospects since it included a large number of soft orders or options which were never likely to result in actual sales. It also included a number of transactions that were not profitable, and hence resulted in losses for the company. Indeed most aircraft to date have been sold and delivered at less than the now expected average cost of production.

The company needed increasing numbers of orders and rising prices to maintain a break-even scenario for the program as costs kept escalating. See attached Table 1. For example, in the discussions leading to the \$1.35 billion loan guarantee, approved by Parliament in March 1982, Canadian management had projected deliveries of 60 Challenger 600s in 1982, compared to actual deliveries of 33. If Canadair had been able to sell for the original price of U.S. \$4.375 million a plane which had met its original 1976 specifications, it would have had a very big market for its Challenger aircraft. But the company could not deliver that plane and, even worse, it failed to recognize the warning signals of rising costs and changing specifications and to tie these into its sales and production forecasts. If anything, Canadair's sales forecasts became more optimistic as the company experienced increasing difficulties in physically designing and building the plane. As problems emerged in meeting the specifications and timing, the company

*[Traduction]*

en 1981, on s'en rendit compte, puis on abandonna le programme du CL-610 en août 1981.

En mars 1980, Canadair a également annoncé le lancement du Challenger 601, en partie à cause du problème créé par le moteur Avco-Lycoming. Au moment de l'annulation du 610, les clients potentiels de cet appareil se sont vus offrir le choix soit du 600, soit du 601 à des prix inférieurs de près d'un million de dollars au prix de vente alors établi à l'égard de ces appareils.

Un autre des résultats de l'expérience malheureuse de Canadair à l'égard du 610 c'est que la General Electric a insisté pour renégocier le contrat relatif au moteur du 601. L'accord original conclu avec General Electric portait à la fois sur le 610 et sur le 601. Lorsque Canadair a annulé le 610, le fabricant de moteurs américain a demandé une augmentation de près de 20 p. 100 applicable à tous les moteurs et le passage de 100 à 200 moteurs devant être livrés selon les exigences du contrat en alléguant qu'il était alors moins probable que l'on puisse vendre une quantité importante de moteurs. Canadair croyait devoir accepter ces conditions s'il voulait poursuivre le programme du CL-601.

Le besoin d'argent de Canadair pour cette période a été satisfait entièrement par des emprunts et presque tous les emprunts en question ont eu lieu durant des périodes où les taux d'intérêt étaient extrêmement élevés. Le besoin d'argent déjà considérable de Canadair a été encore intensifié par l'obligation de payer des sommes de plus en plus considérables en intérêt.

Les difficultés financières de Canadair ont été aggravées par les prévisions excessivement optimistes de la société relatives aux ventes, aux livraisons et aux seuils de rentabilité. Le registre des commandes de la société a fourni un tableau trompeur de l'avenir puisqu'il englobait un grand nombre de commandes provisoires ou d'options bien peu susceptibles d'aboutir à des ventes effectives. Il comprenait aussi plusieurs transactions qui n'étaient pas rentables et qui ont depuis lors fait perdre de l'argent à la société. La plupart des appareils, jusqu'à présent, ont d'ailleurs été vendus et livrés à des prix inférieurs à ce qu'on croit être maintenant le coût moyen de production.

La société avait besoin d'un nombre croissant de commandes et de prix en hausse pour garder le programme au seuil de la rentabilité pendant que les coûts continuaient de monter. Voir le Tableau 1 ci-joint. Par exemple, dans les entretiens qui se sont terminés par le prêt garanti de 1.35 milliard de dollars, approuvé par le Parlement en mars 1982, la direction de Canadair avait prévu des livraisons de 60 Challenger 600 en 1982; or, il n'y en a eu que 33 de livrés effectivement. Si Canadair avait pu vendre au prix initial de 4,375 millions de dollars (E.-U.), un avion correspondant aux premières descriptions techniques, celles de 1976, elle aurait connu un marché considérable pour son avion Challenger. Mais la société n'a pas pu livrer cet appareil et, de plus, elle n'a pas su reconnaître les signes d'avertissement constitués par la montée des coûts et le changement des descriptions techniques et elle n'a pas su non plus tenir compte de ces signaux d'avertissement dans la prévision de ses ventes et de sa production. Au



*[Text]*

was so anxious to hold orders and compensate for short falls in its performance that it committed itself to contractual terms on sales that re hard to justify.

But as recently as last year, Canadair continued to forecast large numbers of sales. In April it forecast orders of 541 Challengers to the end of 1989 and deliveries of 456 Challengers to the end of 1989. For 1983 Canadair forecast orders for 48 Challengers versus actual orders of one to date. Canadair expected 115 Challengers to be delivered in 1982-1983 alone. Actual deliveries for 1982 and 1983 to date total 45 aircraft.

In addition to basing its cash flow projections on highly optimistic sales and delivery forecasts, Canadair assumed it would be able to make significant price increases each year. In June 1981, for example, it projects a 15% increase on January 1, 1982 and a 5% increase every six months after that throughout the program period, until 1988. This would have meant a price (including projected escalation) of U.S. \$22 million by 1986. Under this schedule the price of the Challenger 600 today would be U.S. \$10.98 million and the Challenger 601 U.S. \$12.43 million. Average list prices are U.S. \$8.5 million for the Challenger 600 and U.S. \$11 million for the Challenger 601.

Canadair's approach to marketing created other problems for the company. The initial low prices at which it agreed to make early deliveries encouraged potential buyers to commit themselves to aircraft which they could easily resell on the market at a profit. This indeed is what happened and the resulting overhang of Challengers has acted as a barrier to new Challenger sales.

The excessive optimism on sales also led Canadair to excessive production rate decisions which resulted in deliveries of costly parts and components from suppliers far in excess of what was needed. At the start of 1982 Canadair management planned the production of five Challenger 600s a month for 1982 and five and a half a month in 1983. In April it reduced the number to four a month, although this was due to delays in the delivery of Avco Lycoming engines rather than a reassessment of the market. It was not until June last year that Canadair began to reassess the production schedule. In July shipments from suppliers were halted and plans were made to halt the CL-600 production line for two months starting in September. Subsequently the only Challenger 600s that have been completed were 18 that were so far along in the production line they could not economically be converted to Challenger 601s. But orders for parts and components were based

*[Translation]*

contraire, ses prévisions en matière de ventes devinrent plus optimistes lorsqu'elle éprouva des difficultés en ce qui concerne les plans et la fabrication même de l'appareil. Au fur et à mesure que de nouveaux problèmes surgissaient à propos des exigences techniques et du calendrier prévu, la société s'est montrée à ce point désireuse de garder ses commandes et de compenser les faiblesses de son rendement qu'elle a pris, en matière de vente, des engagements contractuels qu'on peut difficilement justifier.

Mais, l'an dernier encore, Canadair a continué de prédire un grand nombre de ventes. En avril, elle prédisait la vente de 541 Challenger avant la fin de 1989, et la livraison de 456 appareils dans le même délai. Pour 1983, Canadair avait prévu de vendre 48 Challenger, mais il n'y a eu qu'une seule commande jusqu'à présent. Canadair s'attendait de livrer 115 Challenger pour la seule période de 1982-1983. En 1982 et jusqu'à ce jour en 1983, elle en a livré, au total, 45.

Outre que ses projections en matière de ressource d'autofinancement se fondaient sur des prévisions extrêmement optimistes en matière de vente et de livraison, Canadair escomptait pouvoir augmenter ses prix considérablement chaque année. C'est ainsi que, en juin 1981, elle prévoyait une hausse de 15 p. 100 devant entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1982 et une augmentation de 5 p. 100 devant s'appliquer tous les six mois par la suite pendant toute la durée du programme, c'est-à-dire jusqu'en 1988. Le prix aurait alors été (compte tenu des majorations prévues) de 22 millions de dollars américains en 1986. Selon ce calendrier, le prix du Challenger 600 serait aujourd'hui de 10.98 millions de dollars américains et celui du Challenger 601 de 12.43 millions de dollars américains. Les prix courants moyens, sont de 8.5 millions de dollars américains en ce qui concerne le Challenger 600 et de 11 millions de dollars américains dans le cas du Challenger 601.

La façon de procéder de Canadair en matière de commercialisation a fait naître d'autres problèmes à la société. Le bas prix initial auquel elle a accepté d'effectuer des livraisons avant la date a encouragé les acheteurs éventuels à s'engager à acheter des appareils qu'ils pourraient facilement revendre sur le marché avec profit. C'est effectivement ce qui s'est passé et l'encombrement de Challenger qui s'en est suivi a eu pour effet de faire obstacle à la vente de nouveaux appareils.

L'optimisme exagéré en matière de vente a aussi mené Canadair à prendre des décisions excessives quant aux rythmes de production, ce qui eut pour résultat la livraison, par les fournisseurs, de pièces et d'éléments constitutifs dont la quantité dépassait de beaucoup les besoins. Au début de 1982, la direction de Canadair planifiait la production de 5 Challenger 600 par mois pour 1982 et 5 1/2 par mois pour 1983. En avril, elle réduisant ce niveau à quatre par mois, mais cette réduction est attribuable aux retards qui ont marqué la livraison Avco Lycoming plutôt qu'à une réévaluation du marché. C'est seulement en juin de l'an dernier que Canadair a commencé à réévaluer son calendrier de production. En juillet, il était mis fin aux envois des fournisseurs et l'on s'apprêtait à freiner, pour deux mois, à compter de septembre, la production des CL-600. Par la suite, les seuls Challenger 600 qui ont été achevés sont les 18 qui étaient rendus à un point tel, le long de

*[Texte]*

on the earlier and much more optimistic production rates. These excess parts and components were a contributing cause of Canadair's additional need for funds that was recognized in the \$200 million equity infusion made by Parliament in December of last year.

Thus, the picture that emerges is that of a program that cost much more to develop than was originally estimated while sales were much lower than projected. The result was that cash requirements soared while cash flow from progress payments and deliveries fell well below company projections. This growing gap was filled by borrowed money, priced at high interest rates, which in turn added to Canadair's on-going cash requirements.

Today, we are still faced with a period of excessive supplier obligations, large inventories, and very substantial interest burdens arising from the debt built up over the period of 1976-1982. Sales are slow for reasons of the condition of the general economy and our need to satisfy the market that we are through the phases of promises and are now selling what does, in fact, exist. Indeed the Challenger 601 exceeds the original conceived specifications. It has an IFR range of 3,500 nautical miles at low fuel consumption levels and impressively low noise levels. But a period of losses and on-going net cash requirements lies ahead of us before a combination of operating efficiencies and sales can bring Canadair into cash balance.

This brings us to Table 2. This attached table summarizes the ways in which the cash needs of Canadair accumulated from 1976 up to the end of 1982. As can be seen, the cost of the Challenger program to the end of 1982 has totalled \$1.9 billion. The table demonstrates the increasing cash needs of Canadair resulting from the costs of redesign and modifications, delays in engine deliveries and certification, failure to achieve sales forecasts and obtain the projected cash flow from progress payments on anticipated sales, the costs of over-ordering of parts and components based on unrealistic production schedules, foreign exchange losses and, more recently, the rising interest burden on borrowed money.

Table 3 shows where the money came from. To the end of last year, sales revenues and progress payments had contributed \$635 million. This left \$1.3 billion of costs which have been financed through guaranteed loans and a \$200 million equity injection. In essence the story of the Challenger program is one of sharply rising costs financed by steadily growing debts.

Table 1, referred to earlier, shows some of the changing breakeven calculations made by the company as the program progressed. The breakeven quantity grew from 136 in 1976 to

*[Traduction]*

la chaîne de production qu'il n'aurait pas été économique de les convertir en Challenger 601. Mais les commandes de pièces et d'éléments constitutifs se fondaient sur les rythmes de production antérieurs, beaucoup plus optimistes. Ces pièces et éléments excédentaires sont un des facteurs qui ont contribué au besoin de fonds additionnels de Canadair, reconnu par l'injection de 200 millions de dollars en fonds de participation consentis par le Parlement en décembre de l'an dernier.

Le tableau qui se présente à nous est donc celui d'un programme dont le coût de réalisation a été bien supérieur et les ventes bien inférieures à ce qu'on avait d'abord prévu. Résultat: le besoin d'argent a monté en flèche alors que les ressources d'autofinancement provenant des versements provisoires et des livraisons se sont placées bien plus bas que le niveau prévu.

Aujourd'hui, nous devons encore faire face à des engagements excessifs vis-à-vis des fournisseurs, à des stocks considérables et à de lourds intérêts provenant de la dette qui s'est accumulée de 1976 à 1982. Les ventes se font rares en raison de la conjoncture économique et parce qu'il nous faut convaincre le marché que l'époque des promesses est révolue et que nous vendons maintenant des appareils qui existent bel et bien. En fait, le Challenger 601 va au-delà des caractéristiques techniques du début. Il a un rayon IFR de 3,500 milles marins, consomme très peu de carburant et fait très peu de bruit. Mais nous devons nous attendre à des pertes et à des besoins réguliers de trésorerie avant de pouvoir, par une administration plus efficace et de meilleures ventes, redresser la situation financière de Canadair.

Nous en venons ainsi au Tableau 2. Ce tableau ci-annexé résume la manière dont les besoins d'argent de Canadair se sont accrus de 1976 jusqu'à la fin de 1982. Comme vous pouvez le constater, le coût du programme Challenger jusqu'à la fin de 1982 s'est établi au total de 1.9 milliard de dollars. Le tableau montre que les besoins croissants d'argent de Canadair, alimentés par le coût de la conception nouvelle et de ses modifications, par les délais qui ont marqué la livraison et la certification des moteurs, par le fait que les ventes prévues ne se sont pas réalisées, pas plus que les ressources d'autofinancement constituées par les versements provisoires appliqués aux ventes prévues, par le coût des commandes excessives de pièces et d'éléments constitutifs en fonction de calendriers de production peu réalistes, par les pertes subies au chapitre du change étranger et, plus récemment, par le fardeau accru de l'intérêt à payer sur les emprunts.

Le Tableau 3 indique la provenance des fonds. Jusqu'à la fin de l'an dernier, les recettes des ventes et les versements provisoires avaient constitué 635 millions de dollars. Cela laisse 1.3 milliard de dollars de coûts qui ont été financés par des prêts garantis et par une prise de participation de 200 millions de dollars. L'histoire du programme Challenger se résume, en fin de compte, par une montée en flèche des coûts financée par une dette constamment accrue.

Le Tableau 1, dont j'ai parlé plus tôt, révèle les divers calculs du seuil de rentabilité effectués par la société au fur et à mesure que le programme avançait. Ce seuil est passé de 136



## [Text]

349 in June, 1981 and 389 by year end 1982. (In assessing the achievability of Canadair's break-even estimates, it is worth noting that it took Gulfstream 14 years to sell just under 270 Gulfstream IIs.) Canadair currently calculates that the Challenger program will never break even if Canadair has to pay interest on its debt.

Mr. Chairman, this brings me to the 1982 financial statements for Canadair which we are tabling with the committee today. The financial statements represent, in effect, the moment of truth for the Challenger program. The statements recognize that in excess of \$1 billion of past unrecovered costs of the Challenger program are unlikely ever to be recovered. As a result of these actions, Canadair is reporting a 1982 loss of \$1.4 billion, leaving the company with a negative net worth of \$1.2 billion.

The accounting policy used by Canadair, called "Program Accounting", was designed to accommodate the unique nature of the aviation industry and is widely used in North America by companies such as Boeing Corp., Lockheed and Gulfstream. Program accounting treats the entire program—for example, the Gulfstream III or the Challenger... as a cost centre. This is in contrast to other manufacturing industries, which use inventory accounting and treat each unit of production as a cost centre. A detailed discussion of this policy and its consequences and the 1982 reported loss is provided in the explanatory note distributed with the financial statements.

Development of any new aircraft is a high-risk and costly venture. Large-scale design, engineering, development and production costs are recovered only if there is a successful production run. An aircraft manufacturer incurs substantial start-up costs to launch a new plane, with up to five years of development costs required before a new plane is ready to be delivered. Significant investment in production equipment and inventory must follow after which an aircraft manufacturer may need 10 to 15 years of sales to recover the development and production costs and realize a profit. Program accounting recognizes this by allowing the deferral of many costs during development. When applying program accounting the aircraft manufacturer estimates the number of planes it can prudently expect to sell over the life of the program and the average cost of producing the planes it expects to sell. In developing the estimated costs of producing the planes, the manufacturer also recognizes that as production proceeds, the cost of the accumulation of production experience by labour and is referred to as the learning curve effect. The production cost per plane in the early life of the program is above the average cost per plane while in the later life of the program the production cost of each plane is below the average cost per plane.

## [Translation]

appareils en 1976 à 349 en juin 1981, puis à 389 à la fin de 1982. (En supputant les chances de Canadair d'atteindre ces seuils de rentabilité, il convient de noter que Gulfstream a mis 14 ans à vendre moins de 270 appareils Gulfstream II.) À l'heure actuelle, Canadair estime que le programme Challenger n'atteindra jamais le point d'équilibre si elle doit payer l'intérêt sur sa dette.

Monsieur le président, cela m'amène aux états financiers de 1982 de Canadair, que nous déposons aujourd'hui devant votre comité. Les états financiers équivalent au moment de vérité du programme Challenger. On peut constater, en les examinant, que plus d'un milliard de dollars de coûts subis par le programme ne seront vraisemblablement jamais recouvrés. Du fait de décisions prises dans le passé, Canadair fait état pour 1982 d'une perte de 1.4 milliard de dollars, ce qui laisse à l'entreprise une valeur négative nette de 1.2 milliard de dollars.

La politique de comptabilité utilisée par Canadair, celle de la «comptabilité de programme», visait à tenir compte de la nature toute particulière de l'industrie de l'aviation et elle est abondamment utilisée en Amérique du Nord par les sociétés Boeing, Lockheed et Gulfstream, par exemple. La comptabilité de programmes considère tout le programme—par exemple le Gulfstream III ou le Challenger—comme un centre de coût. Cette pratique est contraire à celle des autres industries de fabrication, qui se servent de la comptabilité d'inventaire et traitant chaque unité de production comme un centre de coûts. La note explicative qui accompagne les états financiers vous explique en détail cette politique et ses répercussions, ainsi que les pertes rapportées pour 1982.

La création de tout nouvel appareil est une entreprise parsemée de risques et coûteuse. Les coûts considérables de la conception, de l'ingénierie, de la mise au point et de la production ne seront récupérés que si la production est couronnée de succès. Le fabricant d'appareils subit des coûts importants de mise en marche pour le lancement d'un nouvel avion puisqu'il faut jusqu'à cinq ans de coûts de développement avant qu'un nouvel avion soit prêt à voler. D'importants investissements en équipement de production doivent suivre, après quoi le fabricant d'appareils peut avoir besoin de 10 à 15 ans de vente pour recouvrer les coûts de mise au point et de production et pour réaliser des profits. La comptabilité de programme tient compte de cette situation en permettant le report de biens et coûts tout au cours de la réalisation du programme. Lorsqu'il applique la comptabilité de programme, le fabricant d'aéronefs estime le nombre des avions qu'il peut, par une estimation prudente, s'attendre de vendre pendant la durée du programme et le coût de production des avions qu'il prévoit vendre. Lorsqu'il évalue les coûts de production des avions, le fabricant tient aussi compte de ce que, au fur et à mesure que la production avance, le coût de production par avion diminue. Cette situation est attribuable en particulier à l'acquisition cumulative d'expériences en production de la part de la main-d'oeuvre et on désigne ce phénomène comme l'effet de la courbe d'apprentissage. Ainsi, le coût de production par avion pendant les premières années du programme est supérieur au coût moyen par avion alors que, durant les dernières années du programme, le coût de production de chaque avion est inférieur au coût moyen par avion.



## [Texte]

The costs charged against each airplane sold under program accounting is the average cost per plane. the excess production costs of each plane in the early life of the program are capitalized as work-in-progress inventory instead of being expensed. In the later life of the program these capitalized costs are expensed when actual costs are below average cost. The result is to produce a relatively constant gross profit per aircraft sold over the life of the program instead of lower profits or, more likely, losses at the start of the program and high profits at the end. The accounting profession believes this method of accounting provides a better matching of program revenues and expenses over the life of the program.

While program accounting is widely used within the aviation industry, other aviation companies have been more conservative than Canadair in the costs they have capitalized. In previous years Canadair capitalized its general and administrative overhead, interest costs of money borrowed to finance the Challenger program, marketing costs, commissions, royalties and product support costs (so-called "soft costs,") instead of deducting these from current revenues as other aviation companies have done. In preparing its 1982 financial statements, Canadair deemed that full commercial production of the Challenger program had commenced January 1, 1982, since by that time the planes being produced were of a configuration which was ready for delivery to customers without further modifications. In recognition of this, the company adopted the general practice of expensing soft costs as incurred.

In addition, for 1981 and prior years, instead of calculating the number of Challenger aircraft it could reasonably expect to sell as the basis for its average cost per plane, Canadair has based its projected program costs on an estimated break-even number of sales. In effect, the amount used to calculate Canadair's cost of sales each year has been the actual Challenger sales revenues for the year, with the remaining excess of actual production costs and other expenses related to the Challenger program during the year over sales revenues being capitalized and carried as inventory. The accounting result has been that Canadair has reported a break-even position on the Challenger program for 1981 and prior years when other aviation companies in similar circumstances would have reported losses. If it had used the accounting approach in 1980 and 1981 which it used in 1982, Canadair would have reported losses of \$140.6 million and \$233.6 million for those years.

To avoid carrying excessive capitalized costs in the balance sheet when employing program accounting the aircraft manufacturer is required to review the program, at least annually, to determine whether the costs capitalized can reasonably be expected to be recovered from future sales. If the manufacturer determines that the costs will not be

## [Traduction]

Les coûts imputés à chaque avion vendu selon la comptabilité de programme constituent le coût moyen par avion. Ainsi, les coûts de production excédentaires de chaque avion au cours des premières années du programme sont inscrits au titre de l'inventaire des travaux en cours plutôt que d'être comptés parmi les charges. Durant les dernières années du programme, ces coûts actualisés sont comptés comme charges, les coûts effectifs étant alors inférieurs au coût moyen. Il en résulte la réalisation d'un profit brut relativement constant par appareil vendu pendant la durée du programme au lieu de profits inférieurs ou même de pertes au début du programme et de profits élevés à la fin. On croit, chez les comptables, que cette méthode de comptabilité fournit une meilleure mise en regard des recettes et des dépenses du programme pendant toute la durée de celui-ci.

S'il est vrai que la comptabilité de programme est largement utilisée au sein de l'industrie de l'aviation, d'autres compagnies d'aviation se sont montrées plus prudentes que Canadair au sujet des coûts qu'ils ont actualisés. Les années précédentes, Canadair capitalisait ses frais généraux et administratifs, l'intérêt des sommes empruntées pour le financement du programme Challenger, les frais de commercialisation, les commissions, les royalties et les coûts de soutien du produit (appelés «coûts accessoires») au lieu de déduire ces articles des recettes courants, ce qu'auraient fait d'autres sociétés aéronautiques. Pour la préparation de ses états financiers en 1982, Canadair a considéré que la production commerciale proprement dite du programme Challenger avait débuté le 1<sup>er</sup> janvier 1982, car, à ce moment-là, les avions en production étaient d'une configuration telle qu'ils pouvaient être livrés aux clients sans autres modifications. Par voie de conséquence, la société a adopté la pratique générale d'indiquer les coûts accessoires comme des charges subies.

En outre, pour 1981 et les années antérieures, au lieu de calculer le nombre d'appareils Challenger que la société pouvait raisonnablement s'attendre de vendre pour fonder là-dessus son coût moyen par avion, Canadair a fondé les coûts envisagés du programme sur l'estimation du nombre de ventes devant constituer le seuil de rentabilité. En fait, le montant utilisé pour le calcul du coût annuel des ventes de Canadair a été le chiffre effectif des recettes des ventes de Challenger pour l'année, l'excédent, sur les ventes, des coûts réels de production et des autres dépenses du programme Challenger pour l'année étant actualisé et porté au chapitre des stocks. Il en est résulté, sur le plan comptable, que Canadair a fait état d'un seuil de rentabilité du programme Challenger pour 1981 et les années précédentes alors que les autres sociétés aéronautiques auraient fait état de pertes dans des circonstances analogues. Si elle avait utilisé la même approche comptable en 1980 et 1981 qu'en 1982, la société Canadair aurait fait état de pertes de 140,6 millions de dollars et 233,6 millions de dollars pour ces deux années-là.

Pour qu'il n'y ait pas d'actualisation excessive des coûts au bilan lorsqu'on utilise la comptabilité de programme, le fabricant d'avions est tenu d'examiner le programme, chaque année au moins, pour déterminer si les coûts actualisés peuvent raisonnablement, selon les prévisions, être recouverts à même les ventes futures. Si le fabricant détermine que les coûts ne

*[Text]*

recovered, it must write-off the portion of capitalized costs that it does not expect to recover.

As a result of carrying out a review for 1982, Canadair determined that there was no longer reasonable assurance that it would recover \$1.054 billion of capitalized costs and therefore wrote off that amount in its 1982 financial year. Having also recognized 1982, for accounting purposes, as the first full year of commercial production for the Challenger, Canadair expensed "soft" costs incurred during the year and recorded a loss of \$360.6 million for the year. This plus the write-off results in a \$1.4 billion losses for the year.

The \$1.054 billion write-off relates mainly to the unrecovered capitalized costs in Canadair's balance sheet on January 1, 1982 and includes the following:

—The unrecovered interest, marketing costs, commissions royalties, product support costs and general and administrative costs included in work-in-progress inventory;

—The unrecovered initial tooling and development costs included in inventory;

—The unrecovered excess of actual production costs over amounts charged to cost of sales for planes delivered to the end of 1982;

—The write-off of obsolete and unusable items in inventory at December 31, 1982;

—The write-down of completed and partially completed aircraft in inventory at December 31, 1982 to their net realizable value; and

—The provision for claims by suppliers relating to production and delivery slow-downs.

The write-off does not include any provision for future losses on the Challenger Program. Such a provision would have been necessary if Canadair had projected that future losses on the entire program were likely and could be reasonably estimated. As noted earlier, Canadair is still incurring losses on the Challenger program. However, for accounting high degree of uncertainty surrounding the critical factors, such as orders, debt versus equity, interest rates, production rates and costs, that enter into such an estimate. As a result of this approach the future reported results of the Challenger program will reflect actual operations, this would not have been the case if provisions for future losses had been recorded in the 1982 financial statements.

It may well be asked in view of the write-offs Canadair is now taking whether a portion, perhaps a substantial proportion, of these should have been taken in the 1981 financial statements. We have considered that question. It is very difficult to reconstruct the circumstances in which such a decision would have been taken shortly before January 22,

*[Translation]*

seront pas recouvrés, il doit radier la partie des coûts actualisés qu'il ne prévoit pas recouvrer.

Après avoir effectué une révision du programme pour 1982, Canadair a déterminé que la société ne pouvait plus raisonnablement compter qu'elle pourrait recouvrer 1,054 milliard de dollars de coûts actualisés et, par conséquent, a radié ce montant en entier pour son exercice 1982. La société a aussi reconnu l'année 1982, à des fins comptables, comme la première année complète de production commerciale du Challenger, elle a indiqué les coûts accessoires engagés durant l'année et a enregistré pour l'année une perte de 360,6 millions de dollars. Cette situation, ajoutée à la radiation évoquée plus haut, a pour résultat une perte de 1,4 milliard de dollars pour l'année.

La radiation de 1,054 milliard de dollars intéresse principalement les coûts actualisés non recouvrés dans le bilan de Canadair au 1<sup>er</sup> janvier 1982 et comprennent les éléments suivants:

—L'intérêt accumulé, les coûts de commercialisation, les commissions, les royautés, les coûts du soutien du produit et les frais généraux et administratifs portés à l'inventaire des travaux en cours;

—Les coûts initiaux non recouvrés de l'outillage et du développement compris dans l'inventaire;

—L'excédent non recouvré des coûts de production effectifs par rapport aux sommes imputées au coût des ventes dans le cas des avions livrés avant la fin de 1982;

—La radiation de l'inventaire, au 31 décembre 1982, des articles désuets et inutilisables;

—La dévaluation des avions entièrement ou partiellement terminés, inscrits à l'inventaire au 31 décembre 1982 et portés à leur valeur nette réalisable; et

—La provision pour les réclamations des fournisseurs relative aux ralentissements de la production et de la livraison.

La radiation ne comporte aucune provision pour les pertes futures du programme Challenger. Cette provision aurait été nécessaire si Canadair avait prévu que les pertes futures de tout le programme étaient susceptibles d'une estimation raisonnable. Comme nous l'avons déjà dit, le programme Challenger de Canadair fonctionne encore à perte. Toutefois, à des fins comptables, il est impossible pour l'instant d'obtenir une estimation raisonnable des résultats définitifs du programme à cause du caractère hautement incertain qui entoure les facteurs critiques du programme, tels que les commandes, la dette par rapport aux actions rendues, les taux d'intérêt, les taux et les coûts de production, qui servent au calcul de l'estimation. Il en résulte donc que les résultats futurs du programme Challenger traduiront les opérations effectives, ce qui n'aurait pas été possible si une provision pour pertes futures avait été incorporée aux états financiers pour 1982.

On peut très bien se demander, étant donné les annulations partielles maintenant apportées aux comptes de Canadair, si une partie de ces sommes, qui pourraient être considérables, n'aurait pas dû être radiée des états financiers de 1981. Nous avons examiné cette question. Il est très difficile de tenir compte de toutes les circonstances qui auraient entouré le



## [Texte]

1982 when the 1981 audit certificate was issued. It will be recalled that 1981 audit certificate was issued before the succession of sharp drops in economic activity began or were even widely anticipated. Optimism about the market for the Challenger was a more reasonable sentiment at that moment in time than it later became. On balance we do not feel justified in substituting our judgment at this time for the judgment at that time of management, the Board and auditors of Canadair.

Mr. Chairman, it may be helpful to point out that as a result of CDIC assuming responsibility for Canadair, the public will in the future have much more information than it has had in the past on Canadair's situation. This is the first time members of Parliament have had before them financial statements for Canadair. Under CDIC not only will there be a public annual report each year for Canadair, there will also quarterly financial statements. These annual and quarterly financial statements will meet, in general, the reporting requirements that have to be met by publicly-traded companies in Canada, which is how publicly-traded companies are assessed and held accountable to those who invest money in their activities.

In addition, CDIC will adopt for itself and its subsidiaries, including Canadair, the discipline of timely disclosure that currently applies to publicly-traded companies. This means that events or decisions of material significance to Canadair will be disclosed to the public at the time they occur.

Mr. Chairman, CDIC assumed responsibility for Canadair, by Order-in-Council on November 23, 1982. That is about six months ago. Since then, CDIC has been working intensively with Canadair to bring the situation under control and to develop a step-by-step plan for correcting the situation.

Let me also set out for you the other actions that CDIC has taken to date at Canadair:

1. It cut production to reduce cash requirements and avoid an undue inventory build up.
2. The reduction of the production rate necessitated a reduction of the work force by 650 people this year to the end of July 1983.
3. It has established a new Executive Committee of the Board chaired by the President of CDIC, which has drawn the Directors more actively into the operations of the company to ensure effective inputs by both the shareholder and the directors in achieving balanced and corrective action.
4. It has initiated a thorough, technical review of the engineering, cost control, financial reporting and production operations of the company. Outside experts with direct operating experience and exposure to dealing with these kinds of problems were called in to support this review. A serious, business-like response is being taken to an essentially business problem.

## [Traduction]

moment d'une telle décision, soit peu de temps avant le 22 janvier 1982, date d'émission du certificat de vérification de 1981. N'oublions pas que l'on n'avait même pas alors commencé à prévoir la suite de baisses radicales de l'activité économique qui a suivi. L'optimisme quant au marché du Challenger constituait un sentiment plus raisonnable à ce moment-là que ce ne fut le cas plus tard. Tout compte fait, je ne crois pas qu'il y ait lieu de remplacer par mon jugement d'aujourd'hui le jugement qu'ont alors porté la direction et les vérificateurs de Canadair.

Monsieur le président, il est sans doute utile de signaler que, la CDIC ayant maintenant pris en main les opérations de Canadair, le public possédera beaucoup plus de renseignements que par le passé sur la situation de la société aéronautique. C'est la première fois que les députés ont devant les yeux les états financiers de Canadair. Sous la gestion de la CDIC, non seulement y aura-t-il, au sujet de Canadair, un rapport public annuel, mais encore des états financiers trimestriels. Ces états financiers annuels et trimestriels satisferont, en général, les exigences en matière de rapports auxquels doivent se soumettre les sociétés qui effectuent des transactions publiques au Canada, car c'est ainsi que ces sociétés peuvent être évaluées et peuvent rendre compte de leur action à ceux qui investissent dans ces sociétés.

De plus, la CDIC va adopter pour elle-même et pour ses filiales, y compris Canadair, la pratique des divulgations rapides qui s'applique déjà aux sociétés à transactions publiques. Autrement dit, les événements ou les décisions ayant des incidences importantes sur Canadair seront annoncés au grand public au moment où il se produiront.

Monsieur le président, la CDIC a pris Canadair en main, en vertu d'un décret du conseil, le 23 novembre 1982. C'était il y a environ six mois. Depuis lors, la CDIC a travaillé activement avec Canadair à arrêter l'aggravation de la situation et à élaborer un plan de correction par étapes.

J'aimerais aussi vous exposer les autres mesures que la CDIC a prises jusqu'à présent à Canadair:

1. Elle a réduit la production afin de réduire les besoins d'argent et d'éviter un accroissement important des stocks.
2. La réduction du taux de production a nécessité une réduction de l'effectif cette année (de 650 employés, d'ici la fin de juillet 1983);
3. Elle a créé un nouveau comité exécutif du Conseil d'administration, dirigé par le président de la CDIC et ce comité a fait participer plus activement les membres du conseil aux opérations de la société pour assurer des décisions équilibrées et correctives grâce à la participation des actionnaires et des administrateurs;
4. Elle a entrepris un examen technique approfondi des opérations des entreprises sur le plan de la conception, de l'ingénierie, du contrôle des coûts, des rapports financiers et des opérations de production. Des spécialistes de l'extérieur possédant une expérience directe des opérations et l'habitude de traiter des problèmes de ce genre ont été appelés à participer à cet examen. La CDIC réagit d'une manière sérieuse et professionnelle à un problème qui est essentiellement un problème d'affaires.



## [Text]

5. An independent and thorough-going market appraisals are underway with the help of independent advisers.

6. All past contracts have been reviewed from a legal and business perspective and some are under re-negotiation. Other factual situations have been referred to independent counsel for an opinion on whether any wrongdoing has taken place. A case involving bribery in Alaska, which has been the subject of investigative and criminal action in the United States, has been referred to the law officers of the Canadian Department of Justice to determine whether any wrongdoing has occurred on the part of Canadair or any of its employees.

7. All future transactions must meet established standards which reflect the commercial judgment of CDIC.

8. A new Chief Executive Officer is being recruited and an interim president will be appointed later this month. Over the next month or so, CDIC will be making additional appointments to the board of directors of Canadair to strengthen its input to the activities of the company.

I believe that close examination of the steps would satisfy you that a process is underway which is leading to an understanding of the situation as it stands, a stabilizing of the situation, an identification of corrective actions needed, the implementation of appropriate changes, and the establishment of a more effective monitoring capacity over the ongoing performance. That monitoring will be particularly closely carried on until we can re-establish confidence that a firm footing has been achieved.

We cannot expect that a difficult situation can be turned around overnight. I believe, however, that we have made good progress in taking the initial steps necessary to control the situation and in establishing the more careful assessment of the strengths and weaknesses of the company.

The critical question that has had to be faced is the future of the Challenger Program. Should we not pursue the market and development potential of our product? To date, we have identified no reason for believing that the Challenger program cannot be incrementally profitable for Canadair and its shareholder.

We have, in the Challenger 601, a very attractive product which is no longer a forecast or a promise. We have an aircraft which is meeting the original performance specifications promised for the Challenger program. Moreover, there are some positive signs the marketplace is interested. In looking at firm orders on a plane-by-plane basis we calculate that in 1982 Gulfstream III obtained 15 orders, a sharp drop from 32 in 1981. The 601 obtained 13 firm orders, compared to eight in 1981. The Falcon 50 obtained nine firm orders compared to 22 in 1981. And the Challenger 600 obtained five new orders, compared to 10 in 1981. The market for business jets is recovering. Regretably the Challenger has been handicapped by recent adverse publicity and continued public controversy could impede future orders.

## [Translation]

5. Une évaluation indépendante et approfondie du marché est actuellement en cours, avec la collaboration de conseillers indépendants.

6. Tous les contrats passés ont été examinés aux points de vue juridique et commercial et certains sont actuellement en renégociation. D'autres situations de fait ont été soumises à des conseillers juridiques indépendants pour que ceux-ci fournissent une opinion quant à savoir si des méfaits ont été commis. L'affaire de corruption de l'Alaska, qui a fait l'objet d'une enquête et d'une poursuite judiciaire aux États-Unis, a été soumise aux avocats du ministère de la Justice, qui doivent déterminer si des méfaits ont été commis par Canadair ou ses employés.

7. Toutes les transactions futures doivent satisfaire à des normes établies traduisant le jugement commercial de la CDIC.

8. On a procédé au recrutement d'un nouvel administrateur principal et un président intérimaire sera nommé ce mois-ci. D'ici un mois environ, la CDIC annoncera des nominations additionnelles au comité d'administration de Canadair pour renforcer l'apport du conseil aux activités de l'entreprise.

L'examen attentif de ces mesures vous convaincra, j'en suis sûr, que le processus qui a été mis en marche aboutira à la compréhension de la situation actuelle, à la stabilisation de cette situation, à l'identification des mesures de correction à prendre, à la mise en oeuvre des changements nécessaires et à la création d'une capacité de surveillance plus effective à l'égard du rendement général. Cette surveillance sera particulièrement intense jusqu'à ce que renaisse le sentiment qu'un fondement ferme a été mis en place.

Nous ne saurions nous attendre à ce qu'une situation difficile soit modifiée du jour au lendemain. Je crois que nous avons réalisé des progrès importants en prenant rapidement les mesures nécessaires à la prise en mains de la situation et en effectuant une évaluation plus prudente des points forts et des points faibles de l'entreprise.

La question critique à se poser sur l'avenir du programme Challenger est la suivante: Devons-nous plutôt poursuivre les possibilités de commercialisation et de développement de notre produit? Rien ne nous prouve jusqu'ici que le programme Challenger ne puisse offrir une marge de rentabilité à Canadair et à ses actionnaires.

Nous avons un produit très attrayant: le Challenger 601, et ce n'est plus une simple prévision ou une promesse. Nous avons à offrir un aéronef qui comporte les caractéristiques originales de rendement que nous avons établies pour le programme Challenger. De plus, certains signes positifs doivent plaire au marché. Si nous considérons les commandes fermes, avion pour avion, nous constatons qu'en 1982, Gulfstream III a reçu 15 commandes contre 32 en 1981. Pour le 601, il y a eu 13 commandes fermes, contre huit en 1981. Pour le Falcon 50, il y en a eu neuf, contre 22 en 1981. Et pour le Challenger 600, il y a eu cinq nouvelles commandes, contre 10 en 1981. Le marché des avions d'affaires est en train de se ressaisir. Il est à regretter que la mauvaise publicité ait nuit dernièrement au

## [Texte]

We have to be aggressive in our marketing and we have to be careful to control our costs. But out of all of this I want to repeat that we have a good product. We intend to develop our product to its maximum potential. We will, however, draw lessons from past mistakes and take steps to correct the situation as we have begun to do. We will take steps to cut overhead costs, make our production more efficient, improve cost controls, provide disclosure for more effective accountability and support aggressively profit-making opportunities on the asset base we enjoy.

Let me summarize our assessment of past performance, and of the financial results we have reported today.

1. Canadair promised more to the government than it delivered. The government authorized the major investments made in the Challenger program on the representations of Canadair's board and management that the costs would be a lot lower than they have in fact been. The project was approved because, on the data provided, even though all such projects involve risks, the program was an attractive investment and an opportunity to advance the company's participation in a high technology and growing sector of the aircraft business. Part of the unfortunate outcome is attributable to causes beyond the reasonable control of the company, but essentially management must bear responsibility for the initial lack of control over the design and manufacture of the product and an initial over-estimation in the technical and operating capabilities of the company.

The company also promised more to the market than it delivered at the offset, and had as a result to make very costly modifications in the product to reach the desired results. The company was also late in performing on promised deliveries, in part because of problems with the original supplier of engines, but also because it established too ambitious a task for itself from its depleted operating base in 1976.

The company had the misfortune of entering the market in the slowest economic period. Since the great depression, the recent world-wide recession has been the most severe slowdown in post-war history—and that eliminates new buyers and causes former buyers to drop out if they can. This is not uniquely Canadair's experience—although its situation was clearly complicated by the fact that the aircraft was not at that time everything the company had promised it would be.

2. The company entered contracts which do not reveal the calibre of business shrewdness which we as shareholders

## [Traduction]

Challenger, et si la controverse se poursuit dans le public, cela pourrait lui faire perdre des commandes.

Il nous faut avoir recours à des méthodes de commercialisation dynamiques et nous devons prendre bien soin de contrôler nos coûts. Mais je tiens à répéter que, quoi qu'il en soit, nous avons un bon produit à offrir. Nous comptons pousser notre produit jusqu'au maximum de ses potentialités. Nous retiendrons donc les leçons à tirer de nos erreurs passées et nous prendrons les mesures qui s'imposent, comme nous avons d'ailleurs commencé à le faire, pour redresser la situation. Nous allons veiller à réduire les frais généraux, à rendre notre production plus efficace, à mieux contrôler nos coûts, à divulguer les renseignements voulus pour bien rendre compte de notre administration et à saisir avec dynamisme les occasions qui s'offriront à nous de rentabiliser notre actif.

J'aimerais maintenant résumer notre évaluation du rendement passé et les résultats financiers que nous vous avons communiqués aujourd'hui.

1. La société Canadair a promis plus qu'elle n'a réalisé. Le gouvernement a autorisé les investissements importants effectués à l'égard du programme Challenger en se fondant sur les assertions de la direction de Canadair selon lesquelles les coûts seraient bien inférieurs à ce qu'ils ont été effectivement. Le projet a été approuvé parce que, d'après les données soumises, bien que tous les projets de ce genre comportent des risques, le programme constituait un investissement intéressant et offrait l'occasion de faire progresser la participation de l'entreprise à un secteur de technologie avancée et en grande croissance du domaine de l'aéronautique. Les résultats malheureusement sont attribuables à des causes qui échappaient à un contrôle raisonnable de la société, mais la direction doit accepter la responsabilité d'avoir mal su contrôler la conception et la fabrication du produit et d'avoir surestimé les possibilités techniques et opérationnelles de la société.

L'entreprise a en outre promis davantage au marché que ce qu'elle a pu livrer au départ, et en conséquence, elle a dû apporter des modifications très coûteuses à son produit pour obtenir les résultats désirés. La société a aussi tardé à livrer les appareils promis, en partie à cause des problèmes créés par un des fournisseurs de moteurs, mais aussi parce qu'elle s'est donnée un calendrier trop exigeant à partir des effectifs diminués qu'elle possédait en 1976.

La société a eu le malheur d'aborder le marché au cours de l'une des périodes économiques les plus lentes que l'on n'ait jamais connues. La récession mondiale a constitué le ralentissement le plus radicale de l'après-guerre, de puis la dépression, un tel phénomène a pour effet de faire disparaître les nouveaux acheteurs et d'amener les anciens acheteurs à se retirer lorsqu'ils le peuvent. Cette situation n'est pas particulière à Canadair, mais la situation de la société a été nettement aggravée parce que l'avion n'était pas alors conforme à toutes les promesses que nous avions faites à son sujet.

2. La société a conclu des marchés où l'on ne retrouve pas toute la ruse commerciale à laquelle, à titre d'actionnai-



## [Text]

should expect. This as well must be corrected and we are taking steps to do so.

3. We find many strengths in the operations of Canadair, including some highly dedicated people. But have also identified weaknesses which are undergoing fuller assessment and which are leading to corrective measures. We have found poor financial and cost controls in the company and have launched corrective action.

4. We believe that management's assessment of the *Challenger* market was excessively optimistic. Furthermore as problems developed with the weight and range of the aircraft, management failed to adjust its market prospects.

5. Canadair has now reported a 1982 loss of \$1.4 billion. We believe that Canadair's balance sheet at December 31, 1982, which reflects that loss, fairly presents the position of the company at that date.

I would also draw to your attention that most of the expenditures on the *Challenger* to the end of 1982 were funded by borrowing. From the date of government's purchase of Canadair in 1976, until December of 1982, there was no cash investment in the company on behalf of the Canadian people. Parliament authorized loan guarantees for borrowed funds on the prospects put forward for the program by management.

Mr. Chairman, in considering this catalogue of management misjudgments, we have to consider as well the role played by the Board of Directors. In our view, management frequently failed to communicate to the board the information required to permit a proper assessment of the company's problems and management's proposals. At the same time, the board, through its powers to question, to challenge, to deny approval, and if in the last analysis it proves necessary, to change management, could have prevented or corrected some of the problems I have described. The board membership has certainly not lacked men of distinction in business, finance and the professions, and they have been faithful and industrious in their attendance at board meetings. But there appears to be a special problem with commercially-oriented government-owned corporation boards. This problem is the difficulty directors have in clearly understanding the objectives of the shareholder of the corporation. Inevitably, the tendency is to rely on leadership from the one or more government officials who sit on the board. If these individuals appear satisfied, private sector members of the board are likely to assume that management is acting in accordance with government wishes. The fact is, however, that government officials are not engaged, on a daily basis, in business or commercial activities, have many competing demands of public policy on their minds and have moved frequently in their government careers so that little continuity has been achieved. The government, in turn, believes that the private sector directors are ensuring commercial standards in project management, and the government officials are not inclined to substitute their judgments. Thus government-corporation boards sometimes seem to fail to provide the checks and balances which a board should provide. This is

## [Translation]

res, nous pourrions nous attendre. C'est là un autre élément à corriger et nous avons déjà pris des mesures dans ce sens.

3. Les opérations de Canadair comportent de nombreux points forts et peut compter sur des gens tous dévoués à sa cause. Nous avons aussi identifié sur ce plan des points faibles qui font actuellement l'objet d'une évaluation plus approfondie en vue des mesures de correction nécessaires. Nous avons trouvé insuffisants le contrôle financier et le contrôle des coûts de l'entreprise et nous avons adopté à cet égard des mesures de correction.

4. Nous avons constaté que la direction avait fait preuve d'un optimisme excessif dans son évaluation de la situation. En outre, au fur et à mesure que surgissaient les problèmes relatifs au poids et au rayon d'action, la direction n'a pas su s'adapter aux perspectives du marché.

5. Canadair fait état de la radiation, dans son rapport, d'une somme de 1.4 milliard de dollars. À notre avis, le bilan de Canadair, au 31 décembre 1982, donne une idée assez juste de la situation de la société.

J'aimerais aussi vous signaler ceci: la plupart des dépenses effectuées à l'égard du *Challenger* avant la fin de 1982 ont été financées par des emprunts. Entre le moment de l'achat de Canadair par l'État, en 1976, et décembre 1982, il n'y a pas eu d'investissements d'argent dans la société au nom du peuple canadien. Le Parlement a autorisé des investissements importants à partir de fonds empruntés en se fondant sur les perspectives évoquées par la direction à l'égard du programme.

Monsieur le président, à la lecture de cette liste de décisions malheureuses de la part de la direction, nous devons tenir compte aussi du rôle joué par le Conseil d'administration. À notre avis, la direction a souvent négligé de communiquer au conseil d'administration les données qui lui auraient permis de bien évaluer les problèmes de la société et les propositions de la direction. Ce conseil, par les pouvoirs qu'il possédait d'interroger, de contester, de refuser son approbation et, s'il l'avait jugé nécessaire en dernière analyse, de remplacer la direction, aurait pu empêcher ou corriger certains des problèmes que j'ai évoqués. Le Conseil d'administration n'a certes pas manqué, dans ses rangs, d'hommes distingués des domaines des affaires, de la finance et des professions libérales et ces personnes ont été fidèles et actives aux réunions du conseil. Il semble exister un problème particulier dans le cas des conseils d'administration des sociétés d'État à vocation commerciale. Ce problème, c'est la difficulté qu'éprouvent les membres du conseil à bien comprendre les objectifs des actionnaires de la société. On a nécessairement tendance à s'appuyer sur l'orientation fournie par un ou plusieurs des représentants de l'État qui siègent au conseil. Si ces personnes ont l'air de trouver que tout va bien, les membres du conseil qui représentent le secteur privé sont aptes à supposer que la direction agit conformément au désir du gouvernement. Il se trouve, toutefois, que les représentants de l'État n'ont pas l'habitude des activités journalières de nature industrielle ou commerciale, qu'ils ont à l'esprit diverses préoccupations d'ordre public qui commandent leur attention et qu'ils ont occupé divers postes au cours de leur carrière publique qui n'a pas suivi d'orientation continue. En revanche, les représentants du gouvernement croient que les administrateurs du secteur privé veillent à faire respecter les normes



*[Texte]*

indeed one of the most important advantages which CDIC expects to be able to offer in the administration of government corporations. CDIC will represent on the boards of the corporations entrusted to its care clear, continuing and business-oriented representation of the shareholder's interest. It will permit government ministers and officials to focus their attention on the broader policy and financial questions while the board and management of CDIC work actively to translate those objectives into commercial measures. CDIC will regularly report back to government and Parliament on its plans and budgets and on its progress. This thought will no doubt be fully explored in another place and occasion, but is worth at least a footnote here in considering the role of the Canadair board in matters we are discussing. It is our purpose to make of such boards a more effective check and assist to businesslike implementation of these government investments in commercial ventures.

The role of government should also be mentioned. Government made a policy decision to back this program for industrial reasons. Based on the proposals outlined to it, the project was highly attractive and the government relied on the management and board for its implementation. But after Canadair repeatedly exceeded its cash requirement projections a government task force was set up in 1981 to review Canadair's cash needs to develop agreed-upon plans and performance for the future. The task force recommended a government-guaranteed loan ceiling of \$1.35 million which it was felt at the time would represent Canadair's peak cash needs. However, it soon became apparent, as the recession took its toll on sales and backlog, that management was not bringing the company under better control and that the amount of the loan guarantee would be insufficient. It also became clear that the high interest rates then prevailing were crippling Canadair. A second government review was organized in 1982 to assess the Canadair situation. This led to the \$200 million equity infusion approved by Parliament last December.

The two task forces did more than simply assess cash needs. Together they accumulated a great deal of information on Canadair, all of which pointed to an urgent need for more intense supervision of the government's investment in Canadair. Something had to be done.

Let me stress that what I am reporting today is simply the culmination of steps initiated some time ago. In early 1982, the then Minister of Industry, Trade and Commerce, Mr. Herb Gray, agreed with Canadair on specific performance targets. These were not met. Management showed no signs of coming

*[Traduction]*

commerciales dans la gestion des projets et les représentants de l'État ne jugent pas bon d'y opposer leur propre jugement. C'est ainsi que les conseils d'administration des sociétés d'État n'ont pas l'air de réussir, parfois, à fournir les moyens de contrôle et d'équilibre qui caractérisent normalement l'activité d'un conseil d'administration. C'est là effectivement un des avantages les plus importants que la CDIC s'attend de pouvoir offrir à l'administration des sociétés d'État. Le CDIC représentera clairement, constamment et d'une manière professionnelle les intérêts des actionnaires au sein des conseils d'administration des sociétés confiées à ses soins. Les ministres et leurs fonctionnaires pourront alors se pencher sur les grandes questions de principes tandis que le conseil d'administration et la direction de la CDIC s'emploieront à convertir ces objectifs en initiatives commerciales. La CDIC rendra régulièrement compte au gouvernement et au Parlement de ses projets, de l'utilisation de ses crédits budgétaires et des progrès accomplis. Cette idée fera certes l'objet d'une étude plus poussée en un autre temps et en un autre lieu mais je me devais au moins de la mentionner en passant vu le rôle du conseil d'administration de Canadair dans les questions dont il est ici question. Nous visons à ce que ces conseils deviennent des organes de contrôles plus efficaces et aident le gouvernement à faire, selon toutes les normes du commerce, des investissements dans les entreprises commerciales.

Il y aurait lieu aussi de mentionner le rôle de l'État. Le gouvernement a pris la décision d'appuyer ce programme pour des raisons industrielles. À en juger par les propositions, le projet semblait très attrayant et le gouvernement en confia l'administration à la direction de la CDIC et au conseil d'administration de Canadair. Mais quand Canadair eut dépassé, à plusieurs reprises, ses prévisions de trésorerie, le gouvernement institua un groupe de travail en 1981 pour réviser les besoins de trésorerie de Canadair pour convenir de plans et de rendements pour l'avenir. Le groupe de travail recommanda le versement d'un prêt, garanti par l'État, d'au plus 1.35 milliard de dollars, ce qui, à son avis, représentait les fonds dont Canadair avait besoin dans les moments de pointe. Il devint vite clair cependant, en voyant la récession frapper les ventes et les contrats en souffrance, que la direction n'améliorerait pas le contrôle de la société et que le montant du prêt garanti serait insuffisant. Il était évident, aussi, que les forts taux d'intérêt en vigueur à ce moment-là étaient néfastes pour Canadair. Une seconde commission gouvernementale fut formée en 1982 dans le but d'évaluer la situation de Canadair. Ce qui amena l'injection de 200 millions que le Parlement a approuvé en décembre dernier.

Les deux groupes de travail ont fait plus que de simplement évaluer les besoins de trésorerie. Ils ont, ensemble, recueilli toute une mine de renseignements sur Canadair, et toutes les informations pointaient dans la même direction, à savoir qu'il fallait, en toute urgence, surveiller de près l'investissement du gouvernement dans Canadair. Il fallait faire quelque chose.

Je tiens à insister sur le fait que ce dont je vous fait part aujourd'hui, c'est simplement l'aboutissement des mesures prises il y a déjà quelque temps. Au début de 1982, le ministre de l'Industrie et du Commerce d'alors, l'honorable Herb Gray, s'est entendu avec Canadair pour déterminer des objectifs

*[Text]*

to grips with its problems. By the fall of 1982, and after a careful and accurate appraisal by the officials of the Department of Industry, Trade and Commerce and Finance, the then ITC minister, Mr. Ed Lumley, informed Canadair that many of its future decisions would require government approval. The government, which had established CDIC as a commercial holding company, assigned it the task on November 23, 1982 to manage the investment and perform these duties on an ongoing basis, with full-time attention to these issues, and from a traditional business community basis. It is the next step of this process which I and CDIC have placed before Parliamentarians today.

Canadair's \$1.05 billion write-down and modification to Canadair's accounting method have provided a clear picture where the company now stands and the dimensions of its financial problems. But it would seem clear that Canadair is not commercially viable with the existing level of debt. A financial restructuring must take place. I wish to announce today that CDIC intends to restructure the debt and equity of CDIC's aircraft manufacturing subsidiaries. The restructuring will take place promptly following the passing of CDIC legislation now before Parliament.

In recognition of the commitment of the Government of Canada to the current programs of Canadair Ltd., and the de Havilland Aircraft of Canada Ltd., CDIC will assume the funded debt of these companies. This debt is now fully guaranteed by the Government of Canada.

This restructuring is consistent with the enabling CDIC legislation which provides CDIC with up to \$3 billion in borrowing authority and \$1 billion in equity.

What CDIC is currently engaged in determining is how the Challenger program can be made commercially viable when assessed on an incremental cash basis, disregarding expenditures made to date and interest payments that would be required on the debts incurred to finance these expenditures.

An extensive review of the Challenger's marketing prospects is being undertaken at CDIC's request. But profitability will depend not only on the number of planes that can be sold. The rate of production, the flow of progress payments and the prices charged for the aircraft are just three of the additional factors that have to be considered. Operating efficiency will also be essential to program profitability and expert advice has also been sought on Canadair's operating and production facilities.

To date, CDIC reports it has found no reason to conclude that the Challenger program does not justify being continued in commercial terms. The product, especially the new Challenger 601, is good. Substantially all of the development costs

*[Translation]*

précis de rendement. Canadair ne les a pas atteints. La direction ne donnait aucun signe de pouvoir régler ses problèmes. À l'automne de 1982, et après une évaluation précise et minutieuse de la part des fonctionnaires du ministère de l'Industrie et du Commerce et de ceux du ministère des Finances, celui qui était alors ministre de l'Industrie et du Commerce, l'honorable Ed Lumley, fit savoir à Canadair que plusieurs de ses futures décisions devraient être approuvées par le gouvernement. Ce dernier, qui avait institué la CDIC en tant que société commerciale de portefeuille, lui confia le soin, le 23 novembre 1982, d'administrer l'investissement en permanence, tout en observant constamment les questions en jeu et en se situant dans une perspective commerciale et communautaire traditionnelle. Ce que je présente aux parlementaires aujourd'hui, de concert avec la CDIC, c'est la mesure à prendre pour franchir l'étape suivante.

La radiation de 1.05 milliard de dollars que Canadair a faite dans son bilan et les modifications qu'elle a apportées à sa méthode de comptabilité nous donne une idée précise de la situation de la société et de l'ampleur de ses problèmes financiers. Mais il semble évident que Canadair n'est pas commercialement viable si l'on considère l'énormité de sa dette. Il faut en réorganiser toutes les bases financières. Je tiens à vous annoncer aujourd'hui que la CDIC se propose de réaménager la dette et l'avoir des filiales de construction d'aéronefs de la CDIC. Et ce réaménagement se fera peu après l'adoption du projet de loi qui concerne la CDIC et dont le Parlement est saisi.

Comme le gouvernement du Canada s'est engagé vis-à-vis des programmes actuels de Canadair Ltée et de De Havilland Aircraft of Canada Ltd., ce sera donc la CDIC qui assumera la dette financière de ces entreprises. Cette dette est dès lors entièrement garantie par le gouvernement du Canada.

Ce réaménagement est conforme à la loi habilitante de la CDIC car elle lui permet d'emprunter jusqu'à trois milliards de dollars et d'acheter jusqu'à un milliard de dollars d'actions.

Ce que la CDIC cherche maintenant à déterminer, c'est de savoir comment rendre commercialement viable le programme Challenger lorsqu'on se sert d'une comptabilité de caisse différentielle, sans tenir compte des dépenses faites jusqu'à ce jour ni des intérêts à verser sur la dette contractée pour financer ces dépenses.

C'est à la demande de la CDIC qu'on a entrepris une étude approfondie sur les possibilités de commercialisation du Challenger. Toutefois, la rentabilité du programme Challenger ne dépendra pas uniquement du nombre d'avions susceptibles d'être vendus. En effet, le taux de production, le flux des paiements proportionnels et les prix exigés pour les appareils sont trois autres facteurs qu'il importe de prendre en considération. L'efficacité de l'exploitation est également essentielle à la rentabilité du programme et l'on fait examiner par des experts les installations et les services d'exploitation et de production de Canadair.

La CDIC dit que, jusqu'à maintenant, elle n'a aucune raison de croire qu'il n'est pas opportun de poursuivre le programme Challenger sur le plan commercial. Le produit, notamment le nouveau Challenger 601, est de qualité. Tous les frais de mise



*[Texte]*

have been incurred. New expenditures will relate largely to production and marketing and therefore should be more than covered by future aircraft sales.

CDIC's analytical work has been carried on for some months and CDIC expects to be able to report further to Parliament on its analysis and proposed strategy before the end of the year. The longer-term strategy to maximize the value which can be realized from the Challenger program and from Canadair's engineering and other skills and production capacity generally is the object of their work. But Canadair clearly needs additional funds before that analysis is completed. The debt ceiling of \$1.35 billion will be exhausted in the next few weeks. Canadair cannot generate sufficient net cash flow from operations to meet its existing debt service costs. The company is currently paying monthly interest charges of about \$12.5 million.

The money being sought, the \$240 million, will be contributed as equity since Canadair is incapable of servicing new debt. Moreover, the company's debt:equity ratio for some years has been far out of line with the pattern of the North American industry generally. In spite of the substantial costs of the Challenger program . . . today in excess of \$2 billion—the company had relied exclusively on debt financing from the time of government acquisition in early 1976 until late last year, when \$200 million of equity was invested in the company. No company in the industry has been made to carry out a major development program on borrowed money exclusively . . . and most significant new aircraft developments have actually been funded in whole or in part by governments throughout the world, either through defence contracts or more directly.

In calculating the funds needed to carry Canadair into the next year, CDIC, its financial advisers, and Canadair have done their best to be as precise as possible. But cash flow projections should be recognized for what they are—analyses and forecasts of what is expected to happen, not descriptions of what will happen.

Although a great deal of assessment effort is brought to bear in the exercise, cash flow projections in the final analysis are more of an art than a science. Among the variables which have been carefully analysed and which can affect Canadair's future cash flow needs are: The rate of aircraft production, the flow of progress payments from customers awaiting aircraft delivery, the possibility of new orders and existing order cancellations, the level of interest rates, the exchange rate of the Canadian dollar, the ability to maintain or increase prices in the marketplace and the outcome of discussions with suppliers as a result of reduced rates of production.

*[Traduction]*

au point où la majeure partie de ceux-ci ont déjà été engagés. Les autres dépenses toucheront surtout la fabrication et la commercialisation, et la vente des appareils suffira amplement à les couvrir.

La CDIC s'emploie depuis quelques mois à examiner la situation de Canadair et elle croit être en mesure de soumettre au Parlement son rapport final ainsi qu'une stratégie avant la fin de l'année. Son travail a principalement pour objet d'analyser la stratégie à long terme consistant à tirer au maximum profit des retombées du programme Challenger ainsi que du savoir-faire technique et du potentiel de production de Canadair en général. Cependant, il est clair que Canadair aura besoin de fonds additionnels pour poursuivre ses activités avant la fin de cette étude. En effet, cette société atteindra d'ici quelques semaines le plafond de sa dette qui se situe à 1.35 milliards de dollars et elle ne peut retirer suffisamment de fonds à partir de l'exploitation pour assumer les frais afférents au service de sa dette. Elle paie actuellement des frais d'intérêts de 12.5 millions de dollars mensuellement.

La somme sollicitée, soit 240 millions de dollars, sera accordée sous forme de financement par actions puisque Canadair n'est pas en mesure de servir un autre emprunt. En outre, le ration d'endettement de la compagnie s'écarte beaucoup, depuis quelques années déjà, des normes de l'industrie nord-américaine en général. Malgré le coût considérable du programme Challenger, c'est-à-dire plus de 2 milliards de dollars, la société a uniquement eu recours au financement par emprunt depuis le moment où elle a été achetée par le gouvernement, au début de 1976, jusqu'à la fin de l'année 1982, alors qu'une somme de 200 millions de dollars a été investie dans les actions de la société. Aucune société dans l'industrie de l'aviation n'a été mise sur pied pour mettre en oeuvre des programmes de développement importants ou aucune société n'a eu recours uniquement au financement par emprunt. En fait, la mise au point de nouveaux appareils, est toujours financée en partie ou intégralement par les gouvernements à l'échelle mondiale soit par le biais de contrats en matière de défense ou plus directement.

La CDIC, ses conseillers financiers et les responsables de Canadair ont fait de leur mieux pour déterminer avec le plus de précision possible le montant de la somme requise pour permettre à Canadair de poursuivre ses activités jusqu'à l'an prochain. Il n'en demeure pas moins que les prévisions de trésorerie découlent en réalité d'analyses et de prévisions de ce qui doit arriver et non d'une description de ce qui arrivera.

Bien qu'on fasse à cet égard des efforts considérables d'analyse, l'établissement de prévisions de trésorerie relève davantage d'un art que d'une science. Les futurs besoins de trésorerie de Canadair dépendront de différentes variables, qui ont été soigneusement étudiées, notamment le niveau des taux d'intérêts, le taux de change du dollar canadien, le taux de production des appareils, le flux des paiements proportionnels, la possibilité d'obtenir de nouvelles commandes et le nombre de commandes susceptibles d'être annulées parmi celle déjà passées, la capacité de maintenir ou d'augmenter les prix sur le marché ainsi que le résultat des discussions avec les fournisseurs par suite d'une diminution des taux de production.



[Text]

The government believes \$240 million represents, after careful analysis, a reasonable estimate of Canadair's financial needs for the balance of this year. Canadair has reduced its overhead costs and further reductions will be made. The company has reduced the Challenger-601 production level and no new CL-600s are being produced other than those which were in the final stage of completion when CDIC assumed responsibility for Canadair late last November. Current levels of production will be reassessed against orders on an ongoing basis.

The estimate of additional cash needs reflects anticipated revenues from the delivery of Challengers under existing contracts.

As I stated earlier, there are sound commercial reasons to provide the additional \$240 million being requested today, while further reviews are completed. Canadair has good products and it would not make sense to halt things that can be profitable on an incremental basis. Moreover, the bulk of development expenditures for the Challenger have already been made. These are sunk costs and even if Canadair disappeared today, the \$1.35 billion of guaranteed loans would still be there, and they and their interest costs would have to be paid. Eliminating Canadair does not get rid of its existing debts.

It should also be noted that there would be termination costs well in excess of the \$240 million, if the Challenger program were ended now. Not only would there be substantial severance payments to many of the company's employees, but Canadair would remain committed to substantial additional payments to suppliers even if a decision were made to terminate the Challenger program and more than 1,000 overall Canadian suppliers to Canadair would be affected.

Termination would ensure that the expenditures made to date would not bear fruit and Canada would close an important centre of technology which, properly utilized and managed, should be able to provide greater opportunities for profitable industrial activity in the future.

CDIC would have preferred to appear after its review of Canadair and strategic policy had been completed. But time does not permit. The commercial decisions that CDIC has to make are major decisions and should be made on the basis of information that is as complete as can be obtained. CDIC does not have all that information yet. Its plans to implement long-term corrective action must be carefully considered rather than be quickly formulated and implemented.

You might well ask why it has taken so long. I would say to you, Mr. Chairman, that any troubled business situation takes time to assess and correct... whether in the public or private sectors. It would be irresponsible to act without information and careful analysis. But we were all satisfied at ministerial and official levels of government that we needed to equip ourselves with further capacity to carry out this ongoing and

[Translation]

Le gouvernement estime que la somme de 240 millions de dollars représente, après une analyse approfondie, une estimation raisonnable des besoins financiers de Canadair d'ici la fin de 1983. La société a réduit ses frais généraux et entend prendre d'autres initiatives de ce genre. Elle a réduit aussi le taux de production des Challenger 601 et la production des Challenger 600 a été interrompue sauf pour ce qui est des appareils qui en étaient à l'étape finale de fabrication au moment où la CDIC a pris en charge Canadair à la fin du mois de novembre dernier. Les niveaux courants de production seront réévalués régulièrement en fonction des commandes.

L'estimation des fonds supplémentaires requis reflète les revenus probables provenant de la livraison des Challenger, conformément aux engagements existants.

Comme je l'ai déjà mentionné, il serait pleinement justifié au plan commercial de verser les crédits de l'ordre de 240 millions de dollars sollicités aujourd'hui, en attendant les résultats d'autres études. En effet, il ne faut pas perdre de vue le fait que Canadair fabrique de bons produits et qu'il serait donc contraire au bon sens de démanteler une entreprise qui peut se révéler profitable à long terme. Ensuite, les dépenses de mise au point du Challenger sont déjà engagées, ce qui signifie qu'elles sont irrécupérables et que, même si Canadair devait disparaître aujourd'hui, les prêts garantis d'un total de 1,35 milliard de dollars qui lui a été consentis ne disparaîtraient pas pour autant et qu'il lui faudrait continuer à en payer le capital et les intérêts. Sachez le bien, il ne suffit pas de se débarrasser de Canadair pour se décharger du même coup de ses dettes.

Il convient également de noter que l'abolition du programme Challenger entraînerait des dépenses d'un montant bien supérieur aux 240 millions de dollars réclamés. Non seulement, il faudrait verser des indemnités de licenciement à un grand nombre des employés de la société, mais celle-ci continuerait de devoir d'importantes sommes à ses fournisseurs, de sorte qu'une telle décision aurait des répercussions sur l'activité de plus de 1,000 fournisseurs canadiens.

Le démantèlement de Canadair détruirait donc tout espoir de voir les dépenses engagées jusqu'à maintenant porter fruit et se traduirait par la fermeture d'un important centre de technologie canadien qui, exploité et géré avec efficacité, pourrait se révéler des plus favorables pour notre industrie.

La CDIC aurait de beaucoup préféré présenter son rapport une fois son étude sur Canadair et son plan stratégique terminés, mais le temps presse. Les décisions que la CDIC s'appête à rendre revêtent une grande importance et doivent être prises à la lumière du plus grand nombre de données possible. Or, la CDIC n'a pas encore toutes les données en mains. L'heure n'est pas aux décisions hâtives et vite regrettées, il lui faut étudier avec soin la façon dont elle mettra en oeuvre son plan de relance à long terme.

Vous me demanderez sans doute pourquoi nous avons été si lents à agir et je vous répondrai, monsieur le président, qu'il faut toujours beaucoup de temps pour évaluer et corriger l'activité d'une entreprise en difficulté, et ce dans le secteur public comme dans le secteur privé. Ce serait faire preuve d'irresponsabilité que d'agir sans connaître tous les faits et sans s'être livré à une analyse de la situation. Or, nous savons

*[Texte]*

commercially-focused exercise of reorganizing Canadair, monitoring the implementation plan and representing our shareholder interest on an active basis. It is for that reason that we acted quickly to utilize CDIC. We have, indeed, been criticized for launching this corporate vehicle prior to Parliamentary approval of its structure. We felt the problem needed immediate attention. We believe that the government has the duty to act promptly and decisively to exercise its shareholder's role when problems require much initiatives.

Mr. Chairman, my worry today is that the level of controversy over Canadair may do serious damage to the product. If the debate over past business judgments leaves a cloud over the product as well, then the company's prospects could be seriously threatened. We are anxious to aggressively seek our new sales. A good many jobs and export dollars are at stake. But if the product itself is caught up in the debate over past business judgments, then Canadair could lose orders and the company could lose its chance for a comeback.

In summing up, Canadair if properly directed should be able to be successful in this sector. We cannot withdraw from these high technology and high income country. We must organize our holdings and projects to do a better job of achieving the cooperative reports of both public and private sector risk taking in a disciplined commercial environment.

We have much left to do with respect to Canadair and the aerospace sector generally. These steps will have financial consequences. We will be back with our further analysis and plans for Canadair and we will report regularly on our performance to permit accountability to be achieved. We will be pursuing these responsibilities and our opportunities with vigour.

I believe Canadair's financial report made public today provides very full disclosure and explanations of the status of this company. We make the commitment that Canadair will continue to follow this practice in the future. We believe that such disclosure by corporate managers will make them better performers and that such accountability will permit you to develop the confidence you need to have in CDIC to allow it the latitude to represent your interests with realistic commercial flexibility as to the industrial decisions and transactions. The proper balance of operating freedom to deal in the business world with government and Parliamentary control over decisions can be more readily achieved if good disclosure practices permit you to hold us accountable promptly for our actions and results.

*[Traduction]*

tous, les fonctionnaires de niveau ministériel comme ceux des autres échelons du gouvernement, que nous devons mieux nous équiper pour mener à bien notre tâche qui consistait à restructurer l'activité commerciale de Canadair, à contrôler son plan d'exploitation et à défendre activement nos intérêts en tant qu'actionnaire. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas hésité à nous adresser à la CDIC. On nous a d'ailleurs reproché d'avoir eu recours à cet instrument avant d'en avoir fait approuver la structure par le Parlement. Or, nous estimons que l'étude du problème ne tolérât aucun délai. Nous croyons que lorsque ce genre de problème se pose, le gouvernement a le «devoir» de jouer son rôle d'actionnaire en faisant preuve de promptitude et d'esprit de décision.

Or, monsieur le président, je crains que la controverse dont fait l'objet Canadair ne porte atteinte à ce produit. Si le débat qui fait rage au sujet des décisions du passé laisse subsister des doutes au sujet du produit, les perspectives d'avenir de la société pourraient être sérieusement menacées. Nous avons à coeur de conclure de nouvelles ventes. De nombreux emplois et de fortes sommes d'argent sont en jeu. Si le débat engagé sur les activités passées de Canadair devait mettre en cause le CL-601, la compagnie risquerait de perdre des commandes et de ne jamais pouvoir reprendre le dessus.

Je tiens à dire, pour résumer, que, si Canadair est bien orientée, elle devrait prospérer dans ce secteur. Nous ne pouvons nous retirer de ces secteurs de technologie de pointe et de haute valeur si nous voulons demeurer au rang des pays industrialisés et à fort revenu. Nous devons aménager nos avoirs et nos projets pour mieux corréder notre effort de collaboration dans les risques à courir tout autant dans le secteur privé que dans le secteur public, tout en évoluant dans un climat commercial bien ordonné.

Il nous reste encore beaucoup à faire en ce qui concerne Canadair et le secteur de l'aérospatiale en général. Les mesures que nous prendrons auront des répercussions financières. Nous reviendrons armés d'une analyse plus approfondie et de nouveaux projets pour Canadair et nous vous ferons part régulièrement de nos faits et gestes pour garantir l'imputabilité. Nous assumerons nos responsabilités avec dynamisme et saisissons les débouchés avec ardeur.

Je crois que les états financiers de Canadair, qui ont été rendus publics aujourd'hui, vous donnent un tableau complet de la situation de la société. Nous nous engageons à ce que Canadair continuera à agir ainsi à l'avenir. Nous croyons que le fait pour les administrateurs de la société de présenter ainsi leurs comptes leur permettrait d'améliorer leur rendement et que ces comptes rendus vous permettraient d'avoir en la CDIC la confiance qu'il vous est nécessaire d'avoir pour qu'elle ait toute latitude pour bien représenter vos intérêts tout en lui laissant assez de souplesse quand vient le temps des décisions et des transactions industrielles. On peut plus facilement trouver un équilibre entre la liberté d'action sur le plan des affaires et le contrôle du gouvernement et du Parlement sur les décisions si, par l'habitude de présenter de bons rapports, vous pouvez nous rendre rapidement comptables de notre action et des résultats obtenus.



*[Text]*

Mr. Chairman, Canadair is a diversified company with a long history and important strengths. What it needs is a strategy to make money. That is part of CDIC's role.

In conclusion, let me reiterate what I believe to be a critical point. We do have an attractive product. It is not an uncertain product. It is a real flying machine. The Challenger 601 was certified on schedule and met its specifications. It is being delivered on schedule, a reflection of the operating improvements that have already been made. It has a General Electric engine that has a long and reputable record of use in the military. The plane clearly beats the competition on noise level and fuel efficiency. It is a technological achievement for Canada.

Canadair should be a part of the future business jet market, a market through which Canadair can make an important contribution to our manufacturing exports.

But, considerable effort will be needed.

This will take time and money. But the government believes the effort is worth making. Canadair does have business problems. But there are business solutions to these problems and, with Parliament's support, we will proceed to implement them.

We would be happy to answer your questions.

*[Translation]*

Monsieur le président, Canadair est une entreprise diversifiée qui a une longue histoire et qui compte des éléments importants. Il lui faut maintenant élaborer une stratégie pour trouver des fonds. Cela fait partie du rôle de la CDIC.

J'aimerais redire, pour terminer, ce qui, à mon avis, est l'un des aspects critiques de la question. Nous avons un bon produit à offrir. Ce n'est pas un produit vague. C'est une machine réelle, qui peut voler. Le Challenger 601 a reçu ses certificats au moment prévu et il était conforme à ses caractéristiques. Les livraisons se font selon l'échéancier établi, ce qui témoigne des améliorations qu'on a déjà apportées à l'organisation. Il est muni d'un moteur General Electric qui a fait ses preuves dans le secteur militaire. L'avion devance ses concurrents au chapitre du bruit et de l'économie de carburant. C'est, en somme, tout un exploit technologique à la palme du Canada.

Canadair devrait entrer sur le marché des avions d'affaires. Dans ce secteur, Canadair pourrait contribuer de façon importante à nos exportations de produits manufacturés.

Mail il faudra faire des efforts considérables.

Il faudra du temps et de l'argent. Mais le gouvernement croit que le jeu en vaut la chandelle. Il est vrai que Canadair se heurte à des problèmes commerciaux, mais il existe des solutions commerciales et, moyennant l'appui du Parlement, nous allons appliquer ces solutions.

C'est avec plaisir que nous répondrons maintenant à vos questions.



[Texte]

[Traduction]

TABLE 1  
CHALLENGER SALES AND BREAKEVEN FORECASTS

	<u>Oct./76</u>	<u>Oct./79</u>	<u>March/80</u>	<u>Dec./80</u>	<u>June/81</u>	<u>Dec./82</u>
<u>Estimated Sales</u>						
CL-600	250	250	202	220	201	144
CL-601	-	-	71	58	126	275
CL-610	-	-	150	148	179	-
<u>Total Challengers</u>	250	250	423	426	506	419
<u>Target Date for Production</u>	1Q/84	2Q/84	4Q/86	4Q/87	4Q/88	4Q/93
<u>Breakeven Quantity</u>	136	185	255	298	349	389
<u>Achievement of Breakeven</u>	1Q/82	2Q/83	2Q/84	4Q/85	4Q/86	4Q/92

[Text]

[Translation]

TABLEAU I

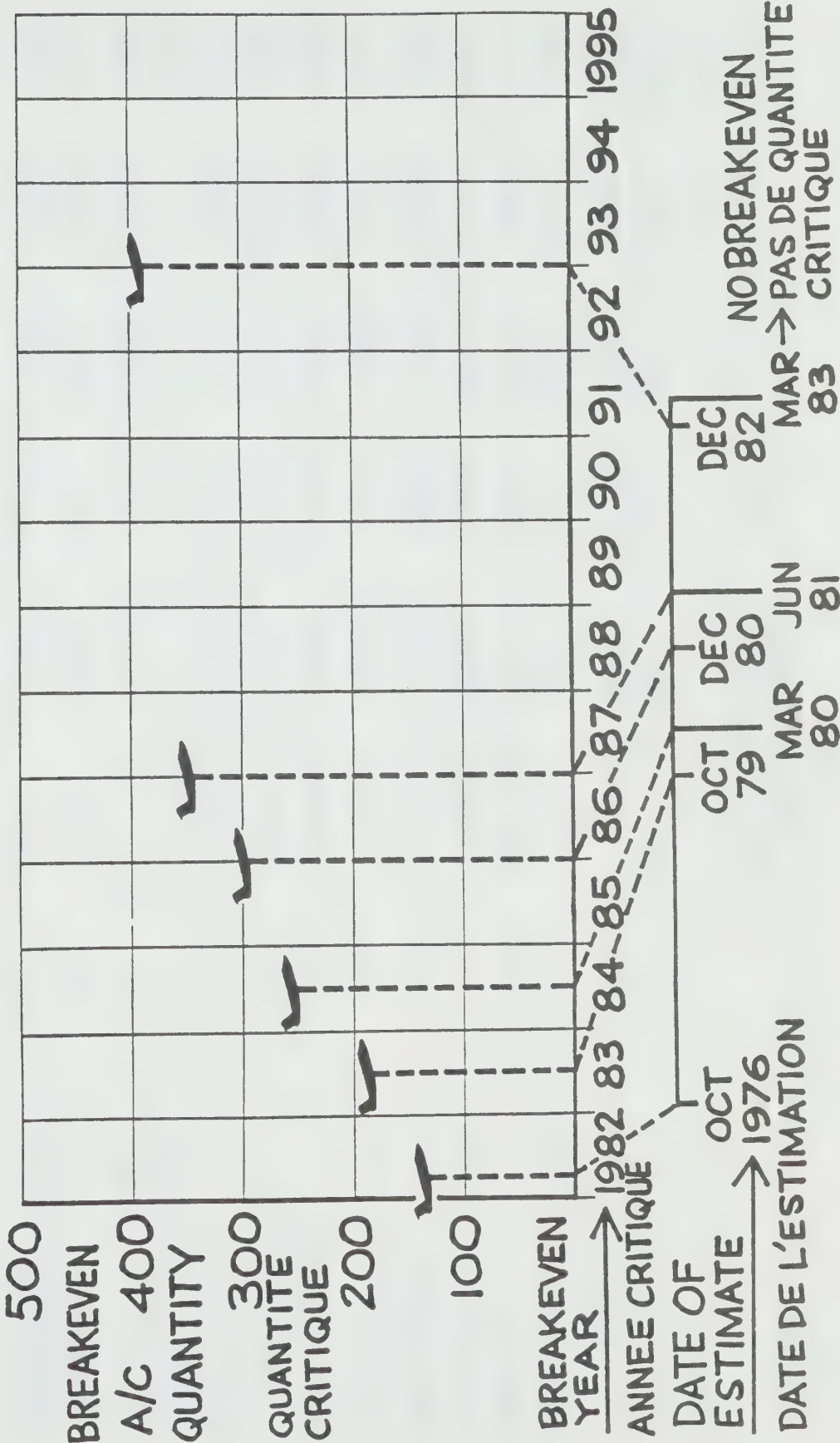
## Prévisions des ventes et du seuil de rentabilité (Challenger)

	<u>Oct. 76</u>	<u>Oct. 79</u>	<u>Mars 80</u>	<u>Déc. 80</u>	<u>Juin 81</u>	<u>Déc. 82</u>
<b>Ventes estimatives</b>						
CL-600	250	250	202	220	201	144
CL-601	-	-	71	58	126	275
CL-610	-	-	150	148	179	-
<b>Ventes totales (série Challenger)</b>	250	250	423	426	506	419
<b>Date prévue pour la production</b>	1Q/84	2Q/84	4Q/86	4Q/87	4Q/88	4Q/93
<b>Quantité nécessaire au seuil de rentabilité</b>	136	185	255	298	349	389
<b>Date prévue pour atteindre le seuil de rentabilité</b>	10/82	20/83	20/84	40/85	40/86	40/92

[Texte]

[Traduction]

# CHANGES IN BREAK-EVEN ANALYSIS MODIFICATIONS A L'ANALYSE RENTABILITE





[Text]

[Translation]

TABLE 2  
CHALLENGER PROGRAM  
ANALYSIS OF COST GROWTH  
1976-1982 (\$ Thousands)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Excess Early Production			5,000	10,000	25,000	50,000	61,203
Engineering & Development	2,560	34,562	102,083	157,195	183,891	224,783	261,404
Tooling	418	15,674	45,219	51,872	55,241	63,071	66,337
Production	-	3,728	11,408	91,100	222,411	507,660	737,786
Other Costs*	846	8,800	24,813	40,027	71,634	84,955	90,454
Marketing	754	4,292	8,914	11,093	24,809	41,133	61,357
Finance	112	2,843	15,656	46,159	116,345	249,531	440,261
Sub-total	4,690	69,899	213,093	407,446	699,331	1,221,133	1,718,802
Inventory	137	1,987	9,435	25,186	51,555	77,501	107,788
Finished Goods - Aircraft	-	-	-	-	-	-	70,542
Spares	-	-	-	-	4,766	3,415	24,028
Sub-total	4,827	71,886	222,528	432,632	755,652	1,302,049	1,921,160
Foreign Exchange - L.T.D.	-	-	4,698	4,055	8,764	7,235	27,981
	4,827	71,886	227,226	436,687	764,416	1,309,284	1,949,141

\* Includes aircraft leasing, insurance, royalties, manuals and publications etc.

[Texte]

[Traduction]

TABEAU 2

Analyse de la montée des coûts  
du programme Challenger

1976-1982 (en milliers de dollars)

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Coût excédentaire de production en phase initiale			5,000	10,000	25,000	50,000	61,203
Ingénierie et développement	2,560	34,562	102,083	157,195	183,891	224,783	261,404
Appareillage	418	15,674	45,219	51,872	55,241	63,071	66,337
Production	-	3,728	11,408	91,100	222,411	507,660	737,786
Autres frais*	846	8,800	24,813	40,027	71,634	84,955	90,454
Commercialisation	754	4,292	8,914	11,093	24,809	41,133	61,357
Financement	112	2,843	15,656	46,159	116,345	249,531	440,261
Total partiel	4,690	69,899	213,093	407,446	699,331	1,221,133	1,718,802
Inventaire	137	1,987	9,435	25,186	51,555	77,501	107,788
Produits finis - Aéronefs	-	-	-	-	-	-	70,542
Surplus	-	-	-	-	4,766	3,415	24,028
Total partiel	4,827	71,886	222,528	432,632	755,652	1,302,049	1,921,160
Change étranger - L.T.D.	-	-	4,698	4,055	8,764	7,235	27,981
	4,827	71,886	227,226	436,687	764,416	1,309,284	1,949,141

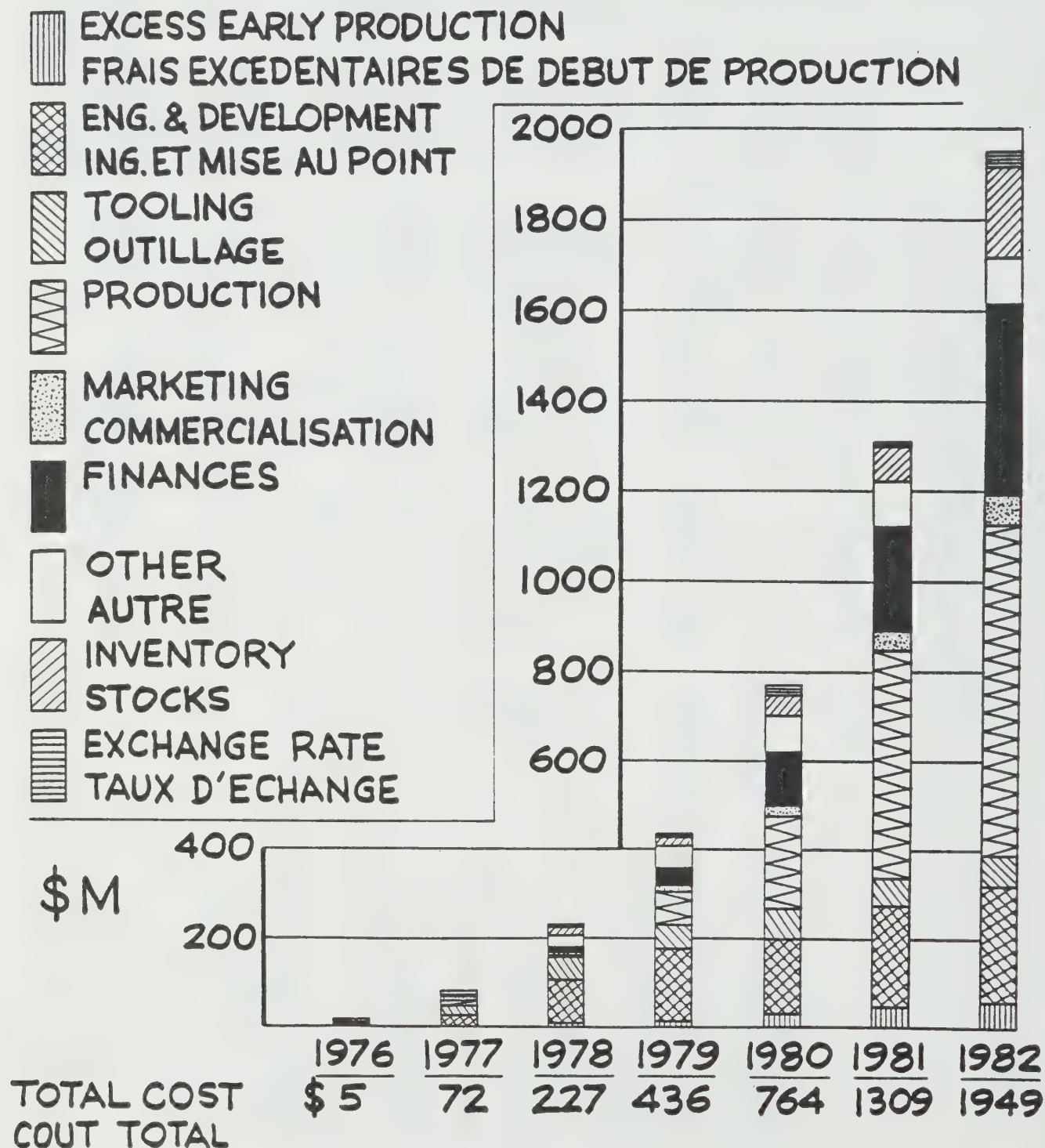
\* Comprend la location d'avions, les assurances, les redevances,  
les guides et autres publications, etc.

[Text]

[Translation]

# CANADAIR LTD. CHALLENGER PROGRAM ANALYSIS OF COST GROWTH 1976-1982

## PROGRAMME CHALLENGER ANALYSE DE LA CROISSANCE DES COUTS





[*Texte*]

TABLE 3

CHALLENGER PROGRAM	SOURCE OF FUNDS	1976-1983 (\$ Thousands)
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10
11	11	11
12	12	12
13	13	13
14	14	14
15	15	15
16	16	16
17	17	17
18	18	18
19	19	19
20	20	20
21	21	21
22	22	22
23	23	23
24	24	24
25	25	25
26	26	26
27	27	27
28	28	28
29	29	29
30	30	30
31	31	31
32	32	32
33	33	33
34	34	34
35	35	35
36	36	36
37	37	37
38	38	38
39	39	39
40	40	40
41	41	41
42	42	42
43	43	43
44	44	44
45	45	45
46	46	46
47	47	47
48	48	48
49	49	49
50	50	50
51	51	51
52	52	52
53	53	53
54	54	54
55	55	55
56	56	56
57	57	57
58	58	58
59	59	59
60	60	60
61	61	61
62	62	62
63	63	63
64	64	64
65	65	65
66	66	66
67	67	67
68	68	68
69	69	69
70	70	70
71	71	71
72	72	72
73	73	73
74	74	74
75	75	75
76	76	76
77	77	77
78	78	78
79	79	79
80	80	80
81	81	81
82	82	82
83	83	83
84	84	84
85	85	85
86	86	86
87	87	87
88	88	88
89	89	89
90	90	90
91	91	91
92	92	92
93	93	93
94	94	94
95	95	95
96	96	96
97	97	97
98	98	98
99	99	99
100	100	100

	31 DECEMBER						[Traduction]
	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982*
Sales Proceeds and Advances from Customers	7,843	24,326	41,796	96,798	223,881	369,153	634,994
Equity Injection	-	-	-	-	-	-	200,000
Bank Loans	-	40,385	78,490	127,305	257,009	322,087	10,575
Long Term Debt	-	150	83,919	169,302	221,646	651,372	1,061,667
Other **	(3,016)	7,025	23,021	43,282	61,880	(33,328)	41,905
	4,827	71,886	227,226	436,687	764,416	1,309,284	1,949,141

\* Prior to adjustments for Challenger unusual items at 31 December 1982.

Includes funds provided from changes in other balance sheet items.

[Text]

[Translation]

TABLEAU 3

Source des fonds  
affectés au programme Challenger

1976-1983 (en milliers de dollars)

	au 31 décembre					
	1976	1977	1978	1979	1980	1981
						1982 *
Produit des ventes et avances de la part des clients	7,843	24,326	41,796	96,798	223,881	369,153
						634,994
Injection de capital	-	-	-	-	-	200,000
Emprunts bancaires	-	40,385	78,490	127,305	257,009	322,087
Créances à long terme	-	150	83,919	169,302	221,646	651,372
Autres programmes**	(3,016)	7,025	23,021	43,282	61,880	(33,328)
	4,827	71,886	227,226	436,687	764,416	1,309,284
						1,949,141

\* Avant les rajustements apportés aux postes exceptionnels du bilan des Challenger, au 31 décembre 1982.

\*\* Y compris les sommes provenant des autres programmes et des autres postes du bilan (ou y affectées).

[Texte]

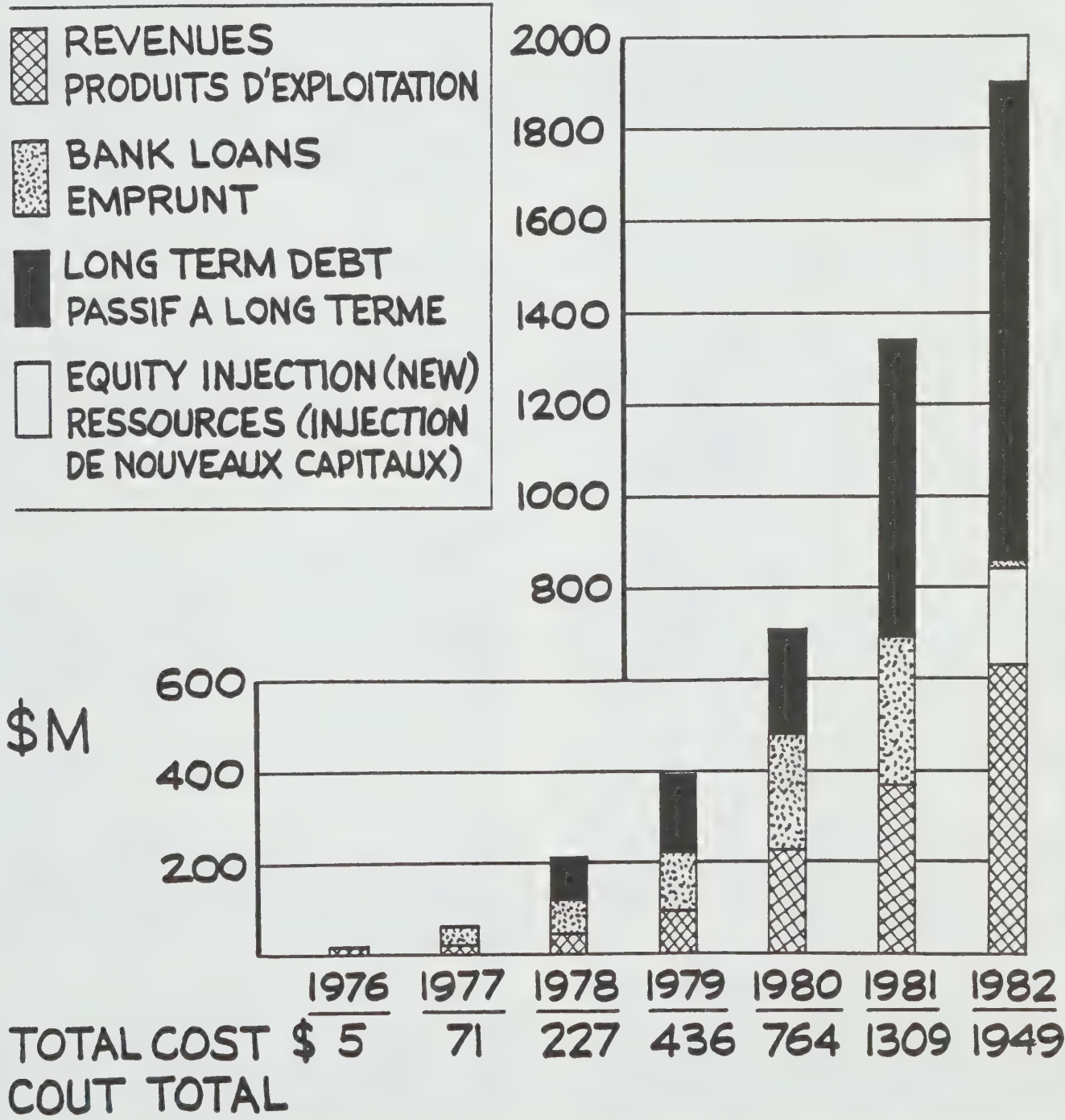
[Traduction]

CANADAIR LTD. CHALLENGER PROGRAM

ANALYSIS OF SOURCE OF FUNDS 1976-1982

PROGRAMME CHALLENGER

ANALYSE DE LA PROVENANCE DES FONDS





## [Text]

**Statement by Mr. K.M. Dye (Auditor General of Canada):**

The current hearings of the Public Accounts Committee relating to Canadair Limited allow me, as Parliament's auditor, an opportunity to raise a number of broader issues that may be of concern to members. They include:

—The huge write-down of the Corporation's assets, in excess of one billion dollars, and the indicated need for additional financing from the public purse are of concern to me in forming my audit opinion on the Public Accounts of Canada.

—Canadair Limited, until it became a subsidiary of Canada Development Investment Corporation (CDIC), was one of a number of wholly-owned government corporations which were not subject to the Financial Administration Act and, therefore, without a clear accountability framework.

—Canadair Limited, as a subsidiary of CDIC, now represents an example of all subsidiaries, and subsubsidiaries, of Crown corporations for which the accountability to government and Parliament remains obscure.

It should be noted that the points I raise stem from my role as Parliament's auditor. The case of Canadair Limited illustrates what can happen when there is no clear accountability framework. Canadair Limited, therefore, is but one example which underscores both the general concerns I have about, and the need for improvement in, the over-all accountability of Crown-owned corporations. I would now like to explain each of these concerns in a little more detail:

1. In Chapter 1 of my 1982 Annual Report, I referred to the fact that more than a billion dollars had been advanced in Canadair over a six-year period, through Letters of Comfort which were not authorized by Parliament until March 31, 1982. The limit of government guarantees for Canadair Limited was set at \$1.35 billion.

It appears that the government loan guarantees relating to Canadair Limited, which were included last year as contingent liabilities only in a note to the 1982 Public Accounts, may now become actual liabilities because the underlying assets have been written down by slightly over \$1 billion. The question which comes to mind is: "Are there any other such corporations to which loan guarantees have been extended without adequate notice to Parliament which may have to be met through expenditures of public funds?"

As I mentioned last year in my opinion to the financial statements of the Government of Canada, further study is required to determine to what extent financial information relating to such government-owned corporations should be consolidated in the Public Accounts of Canada, and, for those not consolidated, what alternative presentation would be

## [Translation]

**Commentaire d'introduction de M. Kenneth M. Dye, F.C.A., Vérificateur général du Canada:**

Les audiences actuelles du Comité des comptes publics qui portent sur la société Canadair me fournissent l'occasion, à titre de vérificateur mandaté par le Parlement, de soulever un certain nombre de questions plus étendues qui peuvent intéresser les membres du comité. Il s'agit des points suivants:

—La réduction de valeur considérable de l'actif de la Société, qui dépasse le milliard de dollars, et la nécessité, pour cette dernière, d'obtenir des fonds publics supplémentaires entrent en considération dans la formulation de mon opinion sur les Comptes publics du Canada.

—La société Canadair, jusqu'à ce qu'elle devienne une filiale de la Corporation d'investissements au développement du Canada (CIDC), constituait une parmi plusieurs sociétés en propriété exclusive de l'État qui n'était pas assujettie aux dispositions de la Loi sur l'administration financière et pour lesquelles, par conséquent, il n'y a pas de cadre précis d'obligation de rendre compte.

—La société Canadair, depuis qu'elle est devenue une filiale de la CIDC, peut être citée comme exemple de toutes les filiales et sous-filiales des sociétés de la Couronne pour lesquelles l'obligation de rendre compte au gouvernement et au Parlement demeure obscure.

Je ferai remarquer que je soulève ces points en fonction de mon rôle de vérificateur mandaté par le Parlement. Le cas de la société Canadair démontre bien ce que peut engendrer un cadre imprécis d'obligation de rendre compte. Ainsi, je profite de l'exemple de Canadair, un exemple parmi d'autres, pour exprimer à la fois toute l'inquiétude que j'éprouve devant cette question, ainsi que le besoin d'améliorer l'obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne. J'aimerais maintenant préciser ma pensée:

Au chapitre 1 de mon Rapport annuel de 1982, j'ai signalé le fait qu'au cours d'une période de 6 ans, une somme de plus d'un milliard de dollars avait été avancée à Canadair au moyen de lettres d'accord qui n'avaient pas été autorisées par le Parlement avant le 31 mars 1982. La limite des garanties offertes par le gouvernement à Canadair avait été établie à \$1,35 milliard.

Il semble que les garanties de prêts offertes par le gouvernement à la société Canadair, garanties qui n'avaient été inscrites l'année passée comme éléments de passif éventuels que dans une note des Comptes publics de 1982, soient sur le point de devenir un passif réel à cause de la réduction de valeur d'un peu plus de un milliard de dollars de l'actif visé. La question qui se pose est la suivante: «Existe-t-il d'autres sociétés qui possèdent, sans que le Parlement en ait été proprement avisé, des garanties de prêts qu'il faudra également couvrir à même les deniers publics?»

Comme je l'ai indiqué l'année dernière dans mon opinion sur les états financiers du gouvernement du Canada, il faudra pousser plus à fond l'étude de la question qui consiste à savoir dans quelle mesure l'information financière se rapportant aux activités de ces sociétés et organismes propriétés du gouvernement doit être consolidée dans les Comptes publics du Canada;

## [Texte]

appropriate in order that Parliament and the public in general, are properly informed of the impact that these entities have on the public purse.

2. During 1981-82, my office carried out a review of the accountability of Crown-owned corporations to Parliament and to government. I reported my findings and recommendations in Chapter 2 of my report to the House of Commons for the year ended March 31, 1982.

I pointed out that 22 wholly-owned corporations weren't scheduled under the Financial Administration Act, one of the largest of which was Canadair Limited. If it was intended that these corporations be excluded from the provisions of this Act, then it is important to make clear what alternative accountability framework is in effect to ensure that Parliament and government are adequately informed on financial and operational activities of these corporations.

In the specific case of Canadair Limited, a relevant question is: "Was Parliament and government given sufficient information and the opportunity to consider the long-term financial viability of Canadair?" Because the answer would appear to be "no", I maintain that, as an important step in improving overall accountability, all those wholly-owned government corporations including their subsidiaries, not at present scheduled under the Financial Administration Act should be scheduled and their financial statements reproduced in Volume III of the Public Accounts.

3. The applicability of the provisions of the Financial Administration Act to subsidiaries and subsubsidiaries of scheduled Crown corporations is vague. For example, would subsidiaries of a parent Crown corporation which is constituted as an agent of Her Majesty also possess, directly or indirectly, this "agent" status? Are the activities of subsidiaries limited to the activities of the parent? Should subsidiaries be subject to a narrower audit than that required of the parent? When the parent is a holding company, as is the case with CDIC, these questions become more pertinent.

Effective November 23, 1982, Canadair Limited became a subsidiary of CDIC. Canadair's subsidiaries are now subsidiaries of this newly formed Crown corporation. Draft legislation relating to CDIC, Bill C-158, is now before Parliament. Parliament has an ideal opportunity to clarify its role vis-à-vis subsidiaries of Crown corporations.

I continue to believe that Parliament is becoming further isolated from an increasing portion of government activities. As I stated in my 1982 report, the growing practice of using Crown-owned corporations to conduct a widening range of government activities, and the increasing use of holding and

## [Traduction]

il faudra aussi déterminer, dans le cas des sociétés sur lesquelles cette information ne serait pas consolidée, quelle solution appropriée s'offre à nous pour faire en sorte que le Parlement et le public en général soient bien au courant des répercussions qu'ont ces entités sur les deniers publics.

2. Au cours de l'exercice 1981-1982, mon Bureau a effectué un examen de l'obligation qu'ont les sociétés de la Couronne de rendre compte au Parlement et au gouvernement. J'ai présenté mes constatations et mes recommandations dans le chapitre 2 de mon Rapport à la Chambre des communes pour l'exercice terminé le 31 mars 1982.

J'ai souligné le fait que 22 sociétés en propriété exclusive n'apparaissent pas dans les annexes de la Loi sur l'administration financière. La société Canadair constituerait une des plus importantes de ces sociétés. Si l'on avait l'intention de soustraire ces sociétés aux dispositions de cette Loi, il est donc important de préciser quel autre cadre d'obligation de rendre compte est utilisé afin que le Parlement et le gouvernement soient suffisamment avisés des activités financières et des opérations de ces sociétés.

Dans le cas précis de la société Canadair, il est pertinent de se poser la question suivante: «Le Parlement et le gouvernement ont-ils reçu suffisamment d'information et ont-ils eu l'occasion d'examiner la viabilité financière à long terme de Canadair?» À cause du fait qu'il semble que l'on réponde par la négative, je soutiens que l'inscription aux annexes de la Loi sur l'administration financière de toutes ces sociétés en propriété exclusive de l'État, y compris leurs filiales, actuellement non-inscrites, et la présentation de leurs états financiers dans le volume III des Comptes publics constitueraient une étape importante du processus d'amélioration de l'obligation de rendre compte.

3. La mesure dans laquelle les dispositions de la Loi sur l'administration financière s'appliquent aux filiales et aux sous-filiales des sociétés de la Couronne inscrites aux annexes demeure imprécise. Par exemple, les filiales d'une société-mère, une société de la Couronne constituée comme mandataire de Sa Majesté, posséderaient-elles également, directement ou indirectement, ce statut de «mandataire»? Les activités des filiales sont-elles restreintes aux activités de la société-mère? Les vérifications visant les filiales devraient-elles être moins étendues que celles prévues pour la société-mère? Lorsque cette dernière est une société de portefeuille, comme c'est le cas avec la CIDC, ces questions prennent encore plus d'importance.

La société Canadair est devenue une filiale de la CIDC le 23 novembre 1982. Les filiales de Canadair sont désormais des sous-filiales de cette nouvelle société de la Couronne. Le Parlement est actuellement saisi d'une législation provisoire se rapportant au projet de loi C-158 sur la CIDC. Il se trouve devant l'occasion idéale de clarifier son rôle vis-à-vis des filiales et des sous-filiales des sociétés de la Couronne.

Je continue de croire que le Parlement est de plus en plus coupé d'une partie croissante des activités de l'État. Comme je l'ai indiqué dans mon Rapport de 1982, la pratique la plus en plus fréquente de recourir à des sociétés propriété de la Couronne pour exécuter une gamme grandissante d'activités



*[Text]*

subsidiary corporations mean that Parliament may not be able to exercise its fundamental responsibility for overseeing receipts and expenditures of public funds. This situation would be further aggravated if the activities and the individual results of subsidiary companies (which Canadiar Limited has now become) were shielded behind the consolidated results of a parent company (CDIC) the accountability of which is still uncertain.

Your committee, in its Nineteenth Report, also has concluded that the government's accountability regime for the corporations it controls remains seriously deficient. I concur with this conclusion and, once again, I strongly urge that broad legislation for the accountability of scheduled, and currently non-scheduled, Crown-owned corporations be developed.

**The Chairman:** This is a report by Senator Jack Austin on Canadair Limited. It is a fairly lengthy report and the members of the committee have had an opportunity to look at it.

Also, as is our normal custom, at this point in the proceedings, we provide our principal witnesses with an opportunity to make a brief opening statement, and at this point I will call on Senator Austin, and then Mr. Dye.

Mr. Austin, would you care to carry on?

**Hon. Jacob Austin (Minister of State for Social Development):** Thank you, Mr. Chairman.

I will be brief in my comments to the committee. First of all I want to thank you, Mr. Chairman, and members of the committee for allowing myself and Canada Development Investment Corporation the opportunity to complete the consolidated financial statement for the year December 31, 1982, which is audited, and to bring that statement to your committee. There was at one time an eagerness to get going on this subject, but I appreciate very much that you and your committee were willing to wait for the audited statement to be made available.

This statement, as you are aware, was delivered to you and members of the committee on an embargo basis last week to give the opportunity to the Auditor General and to your staff to assess it and to make comments.

I have with me a report on Canadair Limited prepared by myself and officials of Canada Development Investment Corporation, along with officials of Canadair Limited. The statement is my own. It is an attempt to provide a detailed report on the financial and business condition of Canadair Limited. I want to note for members of the committee that we are making a large precedential change through the modality of CDIC in reporting on the affairs of CDIC and of its subsidiaries.

Canadair is the first instance to come before a committee of the House of Commons, but this is not intended to be an

*[Translation]*

de l'État, ajoutée à l'utilisation croissante des sociétés de portefeuille et de filiales, signifient que le Parlement n'est peut-être plus en mesure d'exercer ses responsabilités fondamentales de surveillance des recettes et des dépenses des deniers publics. Cette situation continuera de s'aggraver si les activités et les résultats de chaque filiale (par exemple, la société Canadair) étaient en quelque sorte masquées par la présentation consolidée des résultats d'une société-mère (CIDC) pour laquelle le cadre d'obligation de rendre compte demeure toujours imprécis.

Votre comité, dans son dix-neuvième rapport, avait également conclu que la régime appliqué par le gouvernement à l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne qu'il contrôle présente toujours des failles sérieuses. J'endosse cette conclusion et, une fois de plus, je demande avec insistance que soit élaborée une législation complète précisant l'obligation de rendre compte à laquelle devront se soumettre les sociétés de la Couronne qui apparaissent aux annexes de la LAF et les sociétés qui n'y apparaissent pas actuellement.

**Le président:** Nous avons ici un rapport présenté par le sénateur Jack Austin au sujet de la société Canadair. Le rapport est plutôt long et les membres du Comité ont eu la possibilité d'en prendre connaissance.

Par ailleurs, comme à l'accoutumée, nous donnons à ce moment-ci à notre principal témoin la possibilité de faire une déclaration liminaire; je donne donc la parole d'abord au sénateur Austin et ensuite à M. Dye.

Monsieur Austin, pouvez-vous continuer?

**L'honorable Jacob Austin (ministre d'État au développement social):** Merci, monsieur le président.

Je serai bref dans mes observations. Tout d'abord, je désire vous remercier, monsieur le président et membres du Comité pour me permettre et permettre à la Corporation de développement des investissements du Canada de présenter les états financiers consolidés pour l'année se terminant le 31 décembre 1982, états financiers vérifiés. À un certain moment, on a voulu aller de l'avant rapidement dans cette étude mais je vous remercie beaucoup ainsi que votre Comité d'avoir bien voulu attendre que le bilan vérifié soit disponible.

Comme vous le savez, vous avez reçu cette déclaration à titre confidentiel la semaine dernière afin de permettre au Vérificateur général et à vos adjoints d'en prendre connaissance.

J'ai avec moi un rapport portant sur la société Canadair; ce rapport a été préparé par moi-même et des fonctionnaires de la CDIC, ainsi que des représentants de Canadair. La déclaration est de mon cru. Ce rapport veut donner une vue d'ensemble complète de la situation financière et commerciale de Canadair. J'aimerais souligner à l'intention des membres du Comité que nous sommes en train de modifier en profondeur les modalités de la CDIC pour ce qui est de son exploitation et de celle de ses filiales.

La société Canadair est la première filiale de la CDIC à être étudiée par un Comité de la Chambre des communes; cepen-



*[Texte]*

unusual event. This is intended to be one of a course of conduct on the part of CDIC with respect to Crown corporations. I entirely accept the need for this committee and the public to understand in much greater detail the work of the respective Crown corporations, their successes and their problems. What I want to thank you for is your agreement that my report will appear in its totality in the proceedings of this committee.

This morning, members of the committee were given the opportunity to read the statement ahead of its presentation. I hope that will also form a basis for questions and analysis with respect to Canadair.

I expect this meeting will be one of perhaps, two or three, on the subject of Canadair, and I will be glad to return to the committee to offer you comments and observations of my own. In the meantime, as the committee has requested, and I am thoroughly satisfied with, I am leaving Mr. Bell and officials of CDIC and of Canadair to make statements on behalf of the subject matter before you and to respond to the questions of members of your committee.

• 1015

May I thank you then, Mr. Chairman, for receiving this report, and I will return at your request.

**The Chairman:** Thank you, Senator Austin.

I will now call on Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman.

This hearing today on Canadair is an excellent opportunity for me to clearly demonstrate to you what I meant in Chapter 2 of my report of last year and where I commented in Chapter 1 about the inadequate system we have for proper accountability of Crown corporations.

The huge write-down in Canadair's assets is obviously a concern to me when I have my hat on as auditor of Canada. We have a \$1-billion write-down, and that could have a potential effect when I form my audit opinion on the public accounts of Canada.

I think it is also a very good example of what may possibly happen when Crown corporations are not subject to the Financial Administration Act and therefore without a clear accountability framework to Parliament. I believe the Financial Administration Act could be improved the way it is. This particular corporation was not subject to its rules.

Now the corporation is a subsidiary of a Crown corporation which, I believe, is subject to the rules of the FAA, but it is certainly unclear to me just how the rules of the FAA apply to sub-subsidiaries or subsidiaries of the FAA—and, indeed, the

*[Traduction]*

dant nous n'avons pas l'intention de nous en tenir là. La CDIC veut tenir les Comités de la Chambre au courant des opérations des différentes sociétés de la Couronne sous sa gouverne. Je reconnais que le Comité et le public en général doivent mieux comprendre le travail des différentes sociétés de la Couronne, leurs succès et leurs problèmes. Je tiens à vous remercier d'avoir accepté de faire figurer tout mon rapport dans les délibérations d'aujourd'hui.

Ce matin, les membres du Comité ont pu lire la déclaration avant qu'elle ne soit faite. J'espère qu'ils se baseront sur cette déclaration pour poser des questions portant sur Canadair.

Je crois que cette séance sera la première d'une série de deux ou trois portant sur Canadair; je serai heureux de revenir au Comité pour vous faire connaître mes observations. Entre temps, comme l'a demandé le Comité, je vous laisse avec M. Bell et les fonctionnaires de la CDIC et de Canadair qui feront des déclarations sur la société et répondront aux questions des membres du Comité.

Monsieur le président, j'aimerais vous remercier d'avoir bien voulu accepter ce rapport. Je reste à votre entière disposition si vous voulez me reconvoquer.

**Le président:** Je vous remercie, sénateur.

Je vais maintenant céder la parole à M. Dye.

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président.

L'audience d'aujourd'hui est pour moi l'occasion rêvée de vous prouver sans l'ombre d'un doute ce que je voulais dire dans le chapitre 2 de mon rapport de l'an dernier, ainsi que dans mes commentaires du chapitre 1<sup>er</sup>, à propos de l'insuffisance de notre actuel système d'imputabilité et de responsabilité financière des sociétés de la Couronne.

L'énorme radiation comptable dont viennent de faire l'objet les bilans de la Canadair ne laisse évidemment pas de m'inquiéter puisqu'après tout je suis le vérificateur aux comptes du Canada. Il s'agit en l'occurrence d'une radiation de 1 milliard de dollars, radiation qui pourrait avoir ses répercussions lorsque j'arrêterai la vérification des comptes publics du Canada.

Il s'agit également d'un excellent exemple de ce qui peut se produire n'importe quand tant et aussi longtemps que les sociétés de la Couronne échapperont aux dispositions de la Loi sur l'administration financière et, partant, ne seront pas tenues de rendre des comptes au Parlement. Je ne doute pas que la Loi sur l'administration financière puisse être améliorée par rapport à sa teneur actuelle. En l'occurrence, la société qui nous occupe aujourd'hui échappe à son emprise.

Cette même société est désormais une filiale d'une autre société de la Couronne qui, elle, je crois, relève des dispositions de la LAF, mais je ne sais pas très bien au juste dans quelles mesures les prescriptions de la loi valent pour les filiales de la société-mère, et quoiqu'il en soit le projet de loi dont est

[Text]

bill before the House would take this particular corporation out from under the FAA in any event.

So I would say to you that the accountability to government and Parliament for Canadair remains obscure and I am concerned about these broader issues of accountability of Crown corporations to Parliament.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

Before we go to questions, I want to explain a few things to our visitors and also to some of the members of the committee who have not always been here on the committee.

The questioning procedure, first of all: We will try not to impose a time limit, but when a member is recognized for a period of questioning supplementaries will be permitted—in other words, interjections. So, if we are on a certain tack of questioning, members will be permitted to interject a related question to keep a certain train of thought going without imposing a strict time limit.

This morning we have quite a few members present who will want to pose questions so I may have to cut you off at a certain point to pass along to the next member but we will see how things go.

We have another unusual situation in that Mr. Evans, the Chairman of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs, is here. This subject is going to be discussed at that committee later today. We obviously have some narrow degrees of difference between the areas of examination by this committee and what the Finance committee will be examining, and I hope questioners will keep that very much in mind when they are asking their questions. As I see it, this morning our objectives should be to obtain a justification and rationale for all government financial assistance to Canadair which has been made since the government acquired a major interest in the corporation in January 1976; to investigate the government's financial support for the Challenger program until November 23, 1982; to determine the extent and quality of review and approval by the central agencies and departments responsible; and to examine the corporate planning, marketing and financial management functions of Canadair during the period under review.

I hope that future aspects of the examination will be left to an examination by the Finance committee of the estimates.

Documents in the hands of committee members should be the 1982 audited financial statements and the annual report. I understand some earlier annual reports are available.

[Translation]

actuellement saisie la Chambre aura de toute manière pour effet de faire échapper la société en question aux dispositions de la LAF.

Je le répète donc, l'imputabilité à l'endroit du gouvernement et du Parlement dans le cas de la Canadair reste très imprécise et, de fait, c'est toute la question de la responsabilité et de l'imputabilité des sociétés de la Couronne à l'endroit du Parlement qui ne laisse pas de m'inquiéter.

Je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Dye.

Avant de passer aux questions, j'aimerais expliquer une ou deux choses à nos visiteurs ainsi qu'à ceux des membres du comité qui n'ont pas assisté à toutes nos séances.

En premier lieu, la marche à suivre que nous avons adoptée pour la période de questions: nous allons nous efforcer de ne pas limiter les temps d'intervention, mais, chaque fois qu'un député aura la parole pour un tour de questions, des questions supplémentaires seront admises, en d'autres termes, des interventions. Ainsi, lorsque nous abordons une série de questions liées entre elles, les autres députés pourront poser des questions corrolaires, ce qui nous permettra de rester dans le même sujet sans pour autant avoir à imposer certaines limites au temps d'intervention.

Toutefois, comme un certain nombre de députés m'ont déjà signalé leur intention d'intervenir dans le débat, je devrai peut-être intervenir à un moment donné et leur couper la parole afin que tout le monde puisse avoir sa chance, mais nous verrons bien comment les choses se dérouleront.

La situation est également un peu exceptionnelle en ce sens que M. Evans, le président du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques assiste à notre réunion de ce matin car son comité va avoir à débattre du même sujet plus tard dans la journée. Bien sûr, nos deux comités n'examinent pas tout à fait les choses sous le même angle, et j'espère que les députés s'en souviendront lorsqu'ils poseront leurs questions. Nous devrions à mon avis limiter ce matin notre objet à la justification et à la logique qui ont soutenu l'aide financière accordée à la Canadair par le gouvernement depuis que ce dernier a acquis une participation majoritaire dans cette entreprise en janvier 1976, à l'analyse du soutien financier accordé par le gouvernement au programme Challenger depuis le 23 novembre 1982, et la définition de l'envergure et de l'à-propos des études et de l'aval des organismes centraux et des ministères responsables, et enfin à l'analyse de la planification, des activités de marketing et de la gestion financière de la société Canadair pendant la période à l'étude.

Je formule l'espoir que les députés laisseront à leurs homologues du Comité des finances, qui sont saisis des prévisions budgétaires, le soin de se pencher sur tous les éléments relatifs à l'avenir de cette société de la Couronne.

Les membres du comité devraient avoir en leur possession les états financiers vérifiés de 1982 ainsi que le rapport annuel de la société Canadair. Je crois également savoir que des



[Texte]

Perhaps I myself should ask Mr. Bell at the outset, so we will get this on the table, about the task force report of the Treasury Board and also the special audit report commissioned by CDIC by Peat Marwick Mitchell & Company.

• 1020

**Mr. Joel I. Bell (President, Canadian Development Investment Corporation):** Mr. Chairman, there has been work done by the various departments. I am not at liberty, to my knowledge, to present those here. I think that is a matter one might raise with the respective ministers.

With respect to work by the Peat Marwick Mitchell people, in the course of reviewing the activities of Canadair over the last six months now, we have engaged the services of several professional sources. We have had a rather thorough-going operational report done by experienced aircraft people, to look at the efficiency of operations, the manufacturing control system, the production flows, et cetera. We have had a financial review done by Peat Marwick Mitchell. We are in the course of having a marketing review done. We have examined in fact, and are in the course of examining, virtually every aspect of the operations.

Those are not items which have resulted in publishable reports but, rather, constitute advice to us on some of the strengths and weaknesses. And we are in the course of attempting to develop some corrective measures which I would be prepared to talk about in their substance. The report the minister has tabled today, I think, embodies the judgments as well as the information which is of relevance. We do not, in fact, have the Peat Marwick report to table with you.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Dye did not read his report.

**Mr. Blenkarn:** I have a supplementary to that. Could we have a private meeting with Peat Marwick to find out what their view is, and the view of other aircraft people whom you have brought in to analyse the company? The real essence of the problem is not only the past, as the chairman of this committee has said, but what the other committee will be facing which, really, is to deal with the estimate for a further infusion of cash. Would you be prepared to bring those people forward with respect to the further infusion of cash?

**Mr. Bell:** Let me be clear. I did not ask these people to present a report. I asked them to be our right hand in assessing a lot of these problems, since we do have expertise in these

[Traduction]

rapports annuels antérieurs à celui-là sont également disponibles.

Je pourrais peut-être d'emblée demander à M. Bell de déposer à notre intention le rapport du Comité spécial du Conseil du trésor ainsi que la vérification extraordinaire qui avait été demandée à la *Peat Marwick Mitchell & Company* par la CDIC.

**M. Joel I. Bell (président, Corporation de développement des investissements du Canada):** Monsieur le président, plusieurs ministères y ont travaillé, mais si je ne me trompe pas, il ne m'est pas loisible d'en faire état ici et je pense que vous auriez peut-être intérêt à interroger à ce sujet les ministres responsables.

Pour ce qui est de la vérification effectuée par la Peat Marwick Mitchell, qui depuis six mois se penche sur les activités de la Canadair, nous avons eu recours aux services de plusieurs experts. Nous avons ainsi reçu un rapport d'opérations très complet de la part de spécialistes du domaine aéronautique qui ont étudié la rentabilité des opérations, le système de contrôle de la production, les cadences de production et ainsi de suite. Nous avons également obtenu une analyse financière effectuée par la Peat Marwick Mitchell. Nous sommes également à la veille de recevoir une analyse de marketing. Nous avons de fait examiner, ou nous sommes en train de le faire, pratiquement toutes les facettes des activités de la Canadair.

Toutefois il ne s'agit pas d'activités ayant débouché sur des rapports susceptibles d'être publiés. Il s'agirait plutôt de conseils qui nous ont été donnés à propos des points forts et des points faibles de la société. Nous sommes également en train d'étudier certains rectificatifs que je serais d'ailleurs prêt à aborder avec vous dans leurs grandes lignes. Le rapport déposé aujourd'hui par le ministre fait j'imagine état des conclusions et des données pertinentes. Toutefois, nous n'avons pas à proprement parler de rapport émanant de Peat Marwick que nous pourrions vous communiquer.

**Le président:** Je vous remercie. M. Dye n'a pas lu son rapport.

**M. Blenkarn:** J'aurais une question supplémentaire à ce sujet. Pourrions-nous rencontrer à huis clos les gens de Peat Marwick afin d'obtenir leur opinion ainsi que celle des autres spécialistes du secteur aéronautique que vous avez consultés aux fins d'analyse? En fait, le problème en l'occurrence n'est pas ce qui s'est fait jusqu'à présent, comme l'a d'ailleurs dit le président du Comité, mais ce que notre Comité homologue va devoir étudier, c'est-à-dire les prévisions budgétaires qui déboucheront éventuellement sur une nouvelle injection de capitaux. Seriez-vous disposé à faire comparaître ces gens-là pour nous parler précisément des nouvelles injections de capitaux?

**M. Bell:** Laissez-moi préciser les choses. Je n'ai pas demandé à ces gens de nous soumettre un rapport. Je leur ai demandé de nous épauler et d'évaluer toute une série de problèmes étant donné que nous avons certaines compétences



[Text]

areas. The conclusions and the responsibility will be ours in the action we take, rather than theirs.

I guess what I would like to do is to see how we make out in the examination of each of these individual issues. If bringing some expert testimony on some of them would be helpful, I would be prepared to consider that and review that with you. But I did not ask these people to go in and do an independent report for public release. I asked them to be my professional help in carrying out the review, which has brought this report forward. I would not want to have misrepresented what they were asked to do. I think if one were to ask them to put out an independent professional report, they would want to carry out some different kinds of work, perhaps, than they have in fact done. They have been an assist to CDIC in the carrying out of its responsibilities to conduct the review which has produced this report today.

**The Chairman:** Mr. Bell, would you be prepared to answer questions on certain topics relating to the advice you received from Peat Marwick Mitchell?

**Mr. Bell:** Yes. I will tell you what we think and we will take the responsibility for it. If you want to bring in outside advice to look at it further, why do we not examine that issue by issue to see if there would be some merit in that? I am prepared to take responsibility for the conclusions which we draw on those activities. I would not want to leave the impression that the advisers we have brought in are responsible for those conclusions.

**Mr. Blenkarn:** The only problem, Mr. Bell, is this: As a committee not only here but in the other committee we have to determine, with the conclusion being ours, not yours, as to whether Parliament should vote \$240 million as required, and what other votes Parliament might have to be involved in. Really, those conclusions are ours—not yours, with respect. Therefore, we must be in a position to analyse the evidence on which you make suggestions to us.

• 1025

**The Chairman:** There is no debate about that, Mr. Blenkarn. I do not think Mr. Bell made any suggestion like that.

**Mr. Bell:** No.

**The Chairman:** Mr. Dye did not read the total remarks that he had prepared for this morning so I want to just back up in the proceedings and request that Mr. Dye's remarks, which have been provided to the clerk, be printed at the appropriate point in the minutes of today's proceedings.

Now we will go to questions.

**Mr. Stevens:** On a point of order, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Stevens.

[Translation]

à cet endroit. Quelles que soient les mesures prises, les conclusions seront les nôtres et c'est notre responsabilité qui sera engagée et non pas la leur.

Je dirais que ce que je préférerais personnellement, c'est de tenter de voir où nous en sommes dans l'étude de chacun des problèmes distincts qui se posent. Si la comparution de certains experts était de quelque utilité, je serais disposé à envisager la chose avec vous. Toutefois, je n'ai pas demandé à ces gens de préparer un rapport destiné à faire partie du domaine public. Je leur ai demandé de m'épauler à titre professionnel pour procéder à cette analyse, laquelle a débouché sur le rapport en question. Je ne tiens pas à vous induire en erreur sur la collaboration que nous avons demandée à ces gens. J'imagine que si on leur avait demandé de préparer un rapport indépendant, ils auraient peut-être procédé différemment. Dans le cas qui nous occupe, ils ont aidé la CDIC à assumer ses responsabilités, c'est-à-dire à procéder à cette étude qui a débouché sur le rapport dont vous êtes saisi aujourd'hui.

**Le président:** Monsieur Bell, accepteriez-vous de répondre à nos questions sur certains sujets gravitant autour des conseils que vous avez obtenus de la Peat, Marwick et Mitchell?

**M. Bell:** Certainement. Je vais vous donner notre avis à ce sujet et nous allons en assumer la responsabilité. Si vous voulez faire comparaître quelqu'un de l'extérieur pour approfondir les choses, pourquoi ne pas en discuter nous-mêmes cas par cas? Toutes les conclusions que nous avons tirées de ces activités, je suis prêt à en assumer la responsabilité mais je ne voudrais toutefois pas vous donner l'impression que ces conclusions engagent la responsabilité des experts que nous avons retenus.

**M. Blenkarn:** Le seul problème est le suivant, monsieur Bell: notre Comité, et nos homologues du Comité des finances doivent déterminer, et c'est une conclusion qui engage notre responsabilité et pas la vôtre, si le Parlement devrait effectivement accorder les 240 millions de dollars demandés, sans même parler des autres crédits qui pourraient être ultérieurement sollicités. Dès lors, ces conclusions seront les nôtres et non pas les vôtres, ne vous déplaie. Nous devons par conséquent être en mesure d'analyser tous les éléments sur lesquels vous vous êtes basé pour nous dire ce que vous nous avez dit.

**Le président:** Cela va de soi, monsieur Blenkarn. Ce n'est certainement pas ce que voulait dire M. Bell.

**M. Bell:** Non.

**Le président:** M. Dye n'a pas donné lecture de tout le texte qu'il avait préparé pour ce matin; je voudrais donc revenir en arrière dans la procédure et demander que les observations de M. Dye, dont le texte a été remis au greffier, figurent au bon endroit du procès-verbal de la séance d'aujourd'hui.

Nous passons maintenant aux questions.

**M. Stevens:** Un rappel au règlement, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Stevens.

[Texte]

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, following again on your question to Mr. Bell concerning the tabling of the report that you referred to . . .

**The Chairman:** There was no report. That was the answer we got.

**Mr. Bell:** That is correct. There is no report to you, not from Peat Marwick, for example. There is a vast body of data that they have analysed and brought forward, but I do not have a report that is an official report of that firm to me. I have used their professional assistance rather than asked them to go in and do a report.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, my point of order certainly centred just on—call it a vast body of data or whatever you like. I think in examining the statements we have before us today it is very important that we understand what another group of accountants have to say about the internal operations of Canadair. I would point out, Mr. Chairman, page 59 of the minister's statement. He says:

I believe Canadair's financial report made public today provides very full disclosure and explanations of the status of this company. We make the commitment that Canadair will continue to follow this practice in the future. We believe that such disclosure by corporate managers will make them better performers and that such accountability will permit you to develop the confidence you need to have in CDIC to allow it the latitude to represent your interests . . .

. . . etc.

On that clear statement, surely Mr. Bell does not intend to almost negate the minister's comment by telling us that the body of data he has from Peat Marwick will not be openly made available to us.

**Mr. Bell:** Mr. Stevens, I am prepared to bring to this committee any data and information that is of relevance. You refer to the financial statements. I did not in fact, for example, ask Peat Marwick to carry out an audit of the financial reports, either for 1981 or for 1982. They have not in fact done that. Thorne Riddell are the auditors and have carried out the audit of these statements.

I would be misleading this committee and putting Peat Marwick in an untenable position to have them called upon without authorizing them to go and redo an audit, to have them come in and express an opinion. They are not the auditors of Canadair. They have not carried out an audit of Canadair. I have used them as financial systems and analytical advisers rather than as auditors of these financial statements, and, from that point of view, any information you are interested in I would be happy to discuss and disclose. My concern is that I not represent them as having carried out an audit and expressing an opinion on these financial statements, which they have not done, which I have not asked them to do.

**The Chairman:** For clarity, Mr. Stevens and members of the committee, I understood Mr. Bell to say that he would be happy to answer questions about the advice that he received

[Traduction]

**M. Stevens:** Monsieur le président, je voudrais revenir à la question que vous avez posée à M. Bell concernant le dépôt du rapport dont vous avez parlé . . .

**Le président:** Il n'y avait pas de rapport, c'est la réponse qu'on nous a donnée.

**M. Bell:** C'est exact. Il n'y a pas de rapport qui vous a été adressé, par Peat Marwick, par exemple. Il existe un ensemble considérable de données qui ont été analysées et présentées, mais je ne possède pas de rapport qui représenterait le rapport officiel que cette société m'aurait adressé. J'ai fait appel aux connaissances professionnelles de cette société, et ne lui ai pas demandé de me faire un rapport en tant que tel.

**M. Stevens:** Monsieur le président, mon objection portait certainement sur . . . Mettons, un vaste ensemble de connaissances, appelez-le comme il vous plaît. Je crois qu'il est très important, pour l'examen des états financiers qui nous sont soumis aujourd'hui, de comprendre ce qu'un autre groupe de comptables a à dire sur les opérations internes de Canadair. Je voudrais attirer votre attention, monsieur le président, à la page 59 de la déclaration du ministre, dans laquelle il dit:

Je crois que le bilan de Canadair, publié aujourd'hui, donne, sans rien cacher, les explications complètes sur la situation de cette société. Nous nous engageons pour Canadair à adopter dorénavant cette pratique. Nous considérons qu'une telle franchise assurera une meilleure performance par les directeurs de la société, et que cette responsabilité sociale vous inspirera la confiance que vous devez avoir en CDIC pour donner à cette Corporation les coudées franches pour représenter vos intérêts . . .

. . . etc.

Cette déclaration est claire, et j'imagine mal que M. Bell veuille prendre le contre-pied du commentaire du Ministre en nous disant que les données qu'il a reçues de Peat Marwick ne seront pas mises ouvertement à notre disposition.

**M. Bell:** Monsieur Stevens, je suis disposé à apporter à ce Comité toutes les données et toute l'information pertinentes. Vous parlez des états financiers. En réalité, je n'ai pas demandé à Peat Marwick de faire une vérification des bilans de 1981 ou de 1982, et ils ne l'ont pas fait. Les vérificateurs sont Thorne Riddell, et ce sont eux qui ont apuré ces états financiers.

Ce serait induire ce Comité en erreur et mettre Peat Marwick dans une situation intenable que de les convoquer sans les autoriser à refaire une vérification, de les faire venir et donner une opinion. Ils ne sont pas les vérificateurs de Canadair, ils n'ont pas procédé à une révision des comptes. J'ai fait appel à eux en tant que conseillers analytique et financier plutôt qu'en tant que vérificateurs de ces états financiers, et je serais heureux, sous ces réserves, de vous fournir toute information qui pourrait vous intéresser et d'en discuter avec vous. Je dois insister sur le fait qu'ils n'ont pas procédé à une vérification ni donné d'opinion sur ces états financiers, ce que je ne leur ai pas demandé de faire.

**Le président:** Je voudrais préciser à M. Stevens et aux membres du Comité que M. Bell vient de nous assurer qu'il s'empresserait de répondre aux questions concernant les



[Text]

from Peat Marwick on any matter that comes before the committee.

Is that correct, Mr. Bell?

**Mr. Bell:** Yes. Let us talk about the substance, and if it is of relevance to attribute it to a particular source I will be happy to do so. But maybe the information will stand on its own bottom when we look at it. That is what I am suggesting.

**Mr. Stevens:** On my point of order, Mr. Chairman . . .

**The Chairman:** I do not think you have a point of order, Mr. Stevens; but if you can make it clear, then the Chair will listen.

**Mr. Stevens:** Well, I think it is a point of order as to how we continue to proceed and . . .

**The Chairman:** We continue now with questions, Mr. Stevens. That is how we continue. If you want to know something about Peat Marwick's advice, Mr. Bell has indicated he would be perfectly willing to answer that.

**Mr. Stevens:** What I am wanting to see is the data that Peat Marwick made available to him. If it is of interest to Mr. Bell, it should be of interest to this committee. It is as simple as that.

**The Chairman:** Mr. Bell indicated that there was no report and that he would be willing to answer questions. So when the questioning comes . . .

**Mr. Stevens:** But he will not make the data available?

**Mr. Bell:** Which data in particular? There are volumes, literally, of data that have been combed through, from which we have developed a view, for example, of the cash requirements of the company, and that is the basis of the supplementary estimates requesting the investment of \$240 million.

• 1030

There is an enormous amount of data to substantiate that. I am prepared to discuss that with you and what gives rise to it, but I do not have a report as such or a document to put forward. I can talk about the underlying information.

**Mr. Stevens:** Let us see the data you are referring to.

**Mr. Bell:** If you would indicate to me, I would be . . . I am not trying to be evasive. If you tell me what information it is you would like to see, I would be happy to provide it.

**Mr. Stevens:** You are up to your old games.

**The Chairman:** Thank you, gentlemen, for that exchange.

Now, we want to proceed to questions; and as is customary, we will recognize a member of the Official Opposition, followed by a member of the New Democratic Party, followed by a government member and then other members of the committee. The first four members on that basis whom I have written here are Mr. Wright, Mr. Hovdebo, Mr. Desmarais

[Translation]

conseils qu'il a reçu de Peat Marwick sur toute question soulevée devant ce Comité.

Est-ce bien exact, monsieur Bell?

**M. Bell:** Certainement. Parlons du fond de la question, et s'il est pertinent de l'attribuer à une source en particulier, je n'y manquerai pas. Mais l'information se suffira peut-être à elle-même si nous l'examinons, et c'est ce que je propose.

**M. Stevens:** En ce qui concerne mon rappel au Règlement, monsieur le président . . .

**Le président:** Je ne crois pas que vous ayez un rappel au Règlement, monsieur Stevens; mais si vous pouvez nous en convaincre, le président écoutera.

**M. Stevens:** La façon dont nous continuons à procéder me semble constituer . . .

**Le président:** Nous continuons maintenant avec les questions, monsieur Stevens, c'est ainsi que nous allons continuer. S'il y a quelque chose que vous voulez savoir à propos des conseils de Peat Marwick, M. Bell a fait savoir qu'il était tout à fait disposé à répondre.

**M. Stevens:** Ce que je voudrais voir, ce sont les données que Peat Marwick lui a fait parvenir. Si elles intéressent M. Bell, elles devraient intéresser ce Comité, c'est aussi simple que cela.

**Le président:** M. Bell a fait savoir qu'il n'y avait pas de rapport et qu'il était disposé à répondre aux questions. Lorsqu'on en arrivera donc aux questions . . .

**M. Stevens:** Mais est-ce qu'il ne nous fournira pas les données?

**M. Bell:** De quelles données parlez-vous? Il y a littéralement des volumes de données qui ont été passées au peigne fin, qui nous ont permis de juger, par exemple, des besoins en liquidité de la société, et elles constituent la base du budget supplémentaire demandant l'investissement de 240 millions de dollars.

Il existe une quantité considérable de données à l'appui, et je suis disposé à en discuter avec vous et à vous en expliquer l'origine, mais je n'ai pas de rapport en tant que tel, ni de document à présenter. Je peux vous parler de l'information sous-jacente.

**M. Stevens:** Eh bien, examinons les données dont vous parlez.

**M. Bell:** Si vous me disiez, je serais . . . Je n'essaie pas de me dérober. Si vous me dites quelle est l'information que vous voudriez voir, je serais heureux de vous la fournir.

**M. Stevens:** Vous vous jouez de nouveau de nous.

**Le président:** Merci, messieurs.

Nous allons maintenant passer aux questions, et comme il est d'usage, nous donnerons la parole à un membre de l'opposition officielle, puis à un membre du Nouveau parti démocratique qui sera suivi d'un membre du parti au pouvoir, et ce sera alors le tour d'autres membres du Comité. Les quatre premiers noms que j'ai inscrits sont ceux de MM.



*[Texte]*

and Miss Carney; and I also have Mr. Stevens and Mr. Blenkarn on a list without any particular order.

So we will start with Mr. Wright, please.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

I noticed with some interest the comments of the chairman of Canadair, Senator Austin. He said this was the first such Crown corporation to come before this committee and that it should not be viewed as an unusual event. In view of the \$1.4 billion deficit, I certainly hope it is an unusual event; otherwise, we are all in trouble.

My first question is to the auditor, Mr. Tilley. I would like to ask the auditor why it took him four and a half months to give an opinion on Canadair, whereas last year it took him 22 days to give an opinion.

**Mr. D. Tilley (Partner, Thorne, Riddell):** Thank you, Mr. Chairman.

As far as the length of time required to report this year, as you have noted in your opening remarks, the situation is rather unusual. To study the amounts written off, the costs, how they should be handled and the extent to which provision should be made, as indicated in the financial statements, for obsolete goods, claims, etc., has taken a substantial amount of time. All we are doing is reacting to decisions that have been taken by management; and once those decisions are taken, we can then audit that material. So there was a period of time required in order to make those decisions.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to Mr. Tilley again, did the company ask you to delay auditing their accounts until they had made certain management decisions?

**Mr. Tilley:** There was no request to delay, but there was a period of time during which the whole area was studied by the company and by ourselves. Then amounts had to be put together, financial statements had to be prepared, and then we were in a position to report. There was no request to delay anything. I would emphasize that.

**Mr. Wright:** There was certainly a delay.

**Mr. Tilley:** There was a delay.

**Mr. Wright:** Was this not unusual? Were you not expecting a delay? In other words, could you not plan for it? Through you, Mr. Chairman, how long have you been auditors?

**Mr. Tilley:** We have been auditors for Canadair for four years.

**Mr. Wright:** So the pattern has been set. Each year, you come in and you do your preliminary work and do your audit. There should not have been anything unusual, other than a change in accounting methods, perhaps, which obviously show up in the financial statements. What was the real delay?

*[Traduction]*

Wright, Hovdebo, Desmarais et de M<sup>lle</sup> Carney et j'ai également sur ma liste les noms de M. Stevens et de M. Blenkarn, sans ordre particulier.

Nous allons donc commencer par M. Wright, s'il vous plaît.

**M. Wright:** Je vous remercie, monsieur le président.

Ce n'est pas sans intérêt que j'ai écouté les commentaires du président du conseil d'administration de Canadair, le Sénateur Austin. Il a dit que c'était la première société de la Couronne à comparaître devant ce Comité, et qu'il ne faudrait rien y voir d'insolite. Compte tenu du déficit de 1,4 milliards de dollars, j'espère bien qu'il s'agit d'un événement insolite, car sinon, nous sommes tous dans le pétrin.

Ma première question s'adresse au vérificateur, M. Tilley. Je voudrais lui demander pourquoi il lui a fallu quatre mois et demi pour donner une opinion sur Canadair, alors que l'an dernier, il ne lui avait fallu que 22 jours.

**M. D. Tilley (Associé de Thorne Riddell):** Je vous remercie, monsieur le président.

En ce qui concerne le temps qui a été nécessaire pour faire rapport cette année, vous avez remarqué dans la déclaration d'ouverture que la situation était plutôt inhabituelle. Il nous a fallu un temps considérable pour étudier les sommes qui étaient radiées, les coûts, la façon de les traiter et la façon dont il fallait faire provision, comme il est indiqué dans les états financiers, pour des biens périmés, des créances, etc. Nous nous bornons à réagir aux décisions prises par la direction, et devons attendre qu'elles soient prises pour pouvoir vérifier les documents. Il nous a donc fallu du temps pour pouvoir prendre ces décisions.

**M. Wright:** Monsieur le président, je m'adresse de nouveau à M. Tilley: La société vous a-t-elle demandé de reporter la vérification de ses comptes jusqu'à ce que certaines décisions aient été prises par la direction?

**M. Tilley:** Aucune demande de ce genre n'a été faite, mais il y a eu une période au cours de laquelle toute cette question a été mise à l'étude par la société et par nous mêmes. Il a fallu alors faire les comptes, dresser les états financiers et ce n'est qu'alors que nous avons pu faire un rapport. J'insiste à nouveau sur le fait que personne ne nous a demandé de retarder quoi que ce soit.

**M. Wright:** Mais il y a eu un retard.

**M. Tilley:** Oui, il y a eu un retard.

**M. Wright:** N'étais-ce pas singulier? N'attendiez-vous pas un retard? Autrement dit, n'auriez-vous pu le prévoir? Depuis combien de temps êtes-vous vérificateurs?

**M. Tilley:** Voilà quatre ans que nous vérifions les comptes de Canadair.

**M. Wright:** Vous deviez donc en avoir l'habitude. Chaque année, vous arrivez, vous faites les travaux préliminaires, et vous vérifiez les livres comptables. Il n'aurait rien dû y avoir d'inhabituel, si ce n'est un changement dans les méthodes de comptabilité, peut-être, qui apparaît clairement dans les états financiers. A quoi était dû, en réalité, le retard?

[Text]

**Mr. Tilley:** I thought I answered your question, but perhaps I will try again. As far as we are concerned, we can only do the work we have to do once the company has taken the decisions which have to be incorporated in the financial statements. So when those decisions are taken, we can then proceed with the audit. In other years, as you will have noted, and did note, we reported on or about the end of January; and that was normal, when the work we were doing was normal and there were no other considerations.

• 1035

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, am I to understand that there was a delay in making the statements available to the auditors?

**Mr. Tilley:** Obviously there is a difference between the end of January and May 18.

**Mr. Wright:** So I conclude there was a delay in the company making their statements available to the auditors.

**Mr. Tilley:** I did not say that. I said that there s a difference between the end of January and May 18 . . .

**Mr. Wright:** I understand that.

**Mr. Tilley:** —and during that period of time the company was proceeding to make decisions and we were proceeding to do the work necessary to produce the audited financial statements.

**Mr. Wright:** Mr. Tilley, what is your definition of equity?

**Mr. Tilley:** It is the equity attributable to the shareholder, as shown on the balance sheet.

**Mr. Wright:** The shareholder makes an investment in the company for the purpose of what, owning the company?

**Mr. Tilley:** For the purpose of owning the company; for the purpose of contributing to its ongoing resources and contributing to its operations.

**Mr. Wright:** Should an owner receive any remuneration for that equity?

**Mr. Tilley:** It depends on how that equity is in put. Equity may be in put to a company through contributed surplus, as you have seen. It may be in put in the form of shares, either preferred or common, or it may be in put in other ways.

**Mr. Wright:** Since unlimited shares may be issued by this company, why would \$200 million be in put through contributed surplus rather than directly into equity?

**Mr. Tilley:** I think you should address that question to management. All we did was look at the records that came with the additional equity.

**Mr. Wright:** What is your definition of working capital?

**Mr. Tilley:** It is the excess of the current assets over the current liabilities.

[Translation]

**M. Tilley:** Je pensais avoir répondu à votre question, mais je dois peut-être m'y reprendre à deux fois. En ce qui nous concerne, nous ne pouvons effectuer nos travaux que lorsque la société a pris les décisions qui doivent être enregistrées dans les états financiers. Il nous a donc fallu attendre ces décisions pour pouvoir procéder à la vérification. Comme vous l'avez remarqué et fait remarquer, nous terminions la vérification, les autres années, vers la fin de janvier, et c'était normal, lorsque le travail que nous faisons était normal, et que nous n'avions pas à tenir compte d'autres facteurs.

**M. Wright:** Faut-il comprendre, monsieur le président, qu'on a tardé à remettre les états financiers aux vérificateurs?

**M. Tilley:** Evidemment, il y a eu du temps qui a passé entre la fin de janvier et le 18 mai.

**M. Wright:** J'en conclus donc que la société a tardé à remettre ses états financiers aux vérificateurs.

**M. Tilley:** Ce n'est pas ce que j'ai dit. J'ai dit qu'il y a une différence entre la fin de janvier et le 18 mai . . .

**M. Wright:** Je comprends cela.

**M. Tilley:** . . . et que pendant ce temps, la société était occupée à prendre des décisions, et nous faisons le travail de vérification nécessaire.

**M. Wright:** Monsieur Tilley, quelle définition donnez-vous aux termes fonds propres?

**M. Tilley:** Ce sont les fonds des actionnaires, tels qu'ils ressortent au bilan.

**M. Wright:** Dans quel but l'actionnaire investit-il dans une société? Pour être propriétaire de la société?

**M. Tilley:** Dans le but d'être propriétaire de la société, pour participer à son activité et avoir sa quote-part des bénéfices réalisés.

**M. Wright:** Le propriétaire devait-il être rémunéré pour son apport?

**M. Tilley:** Cela dépend de la forme de l'apport. Il peut s'agir, comme vous l'avez vu, d'un surplus d'apport ou d'actions, ordinaires ou privilégiées, ou il peut s'agir de tout autre apport.

**M. Wright:** Puisque cette société peut émettre un nombre illimité d'actions, pourquoi 200 millions de dollars seraient-ils investis sous forme de surplus d'apport plutôt qu'en fonds propres?

**M. Tilley:** Vous devriez poser cette question à la direction, je crois. Tout ce que nous avons fait, c'est examiner les livres qui présentaient les apports supplémentaires.

**M. Wright:** Quelle est votre définition de fonds de roulement?

**M. Tilley:** C'est l'excédent de l'actif à court terme sur le passif à court terme.



[Texte]

**Mr. Wright:** And over what period of time should working capital be used?

**Mr. Tilley:** It depends on the industry. In many industries working capital includes working process, various types of inventories, which are turned over on a basis which is much longer than a year.

**Mr. Wright:** Is working capital used to pay short-term liabilities of the company?

**Mr. Tilley:** I would have to say in a sense yes, but not working capital that is included in inventories... working capital generated by cash and receivables.

**Mr. Wright:** So if a company does not have sufficient working capital, it cannot pay its debts.

**Mr. Tilley:** Generally that is correct, yes.

**Mr. Wright:** And we have such a case here, where this company does not have sufficient working capital.

**Mr. Blenkarn:** You are short \$270 million in working capital.

**Mr. Tilley:** That is right.

**Mr. Blenkarn:** What Mr. Wright is getting at in the question is that when you analyse your current assets, and you analyse \$127.651 million, that is a mushy figure because it includes things that are not immediately realizable so they really should not necessarily be included in current assets in the normal definition of that term.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I would like to go on and go to the assets side. I notice that you have accounts receivable. Is there any provision for doubtful accounts?

**Mr. Tilley:** Yes, there would be provision for doubtful accounts. Specifically I cannot tell you...

**Mr. Wright:** Is that netted out?

**Mr. Tilley:** That is netted out in that presentation.

**Mr. Wright:** The next title: Contracts in Process and Inventories, Less Advances on Progress Billings. There is a tremendous difference between 1981 and 1982 which means, I assume from the note, that there has been a change in accounting by management. Was this an accounting decision or a management decision, to change the accounting under that title from 1981 to 1982?

**Mr. Tilley:** Mr. Wright, I am sure you are aware that the financial statements are management's financial statements. Our position is to review those financial statements and report on them as to the fairness of presentations. So insofar as the decisions taken to show the financial presentation, that is management's decision.

• 1040

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, it appears to me that it is an accounting decision; that an accounting decision was made to write off everything in one year, because what we have is a

[Traduction]

**M. Wright:** Et sur quelle période de temps le fonds de roulement devrait-il être utilisé?

**M. Tilley:** Dans de nombreuses industries, le fonds de roulement comprend les travaux en cours, différentes sortes de stocks dont le renouvellement se fait sur une période beaucoup plus longue qu'une année.

**M. Wright:** Le fonds de roulement est-il utilisé pour rembourser les dettes à court terme de la société?

**M. Tilley:** En un sens, oui, devrais-je dire, mais pas le fonds de roulement compris dans les stocks... Le fonds de roulement créé par l'encaisse et les créances.

**M. Wright:** Si le fonds de roulement n'est pas suffisant, la société ne peut donc rembourser ses dettes.

**M. Tilley:** D'une façon générale, c'est exact.

**M. Wright:** Et nous nous trouvons devant un tel cas, où le fonds de roulement de cette société est insuffisant.

**M. Blenkarn:** Il est déficitaire de 270 millions de dollars.

**M. Tilley:** C'est exact.

**M. Blenkarn:** M. Wright, dans ses questions, veut vous amener à reconnaître que lorsque vous analysez vos actifs à court terme, et les \$127,651,000, ce chiffre est flou, car il comprend les actifs qui ne peuvent être réalisés sur le champ, de sorte qu'ils ne devraient pas nécessairement figurer parmi les actifs à court terme, d'après la définition de ce terme.

**M. Wright:** Je voudrais continuer, monsieur le président, et étudier la situation des actifs. Je constate que vous avez des créances à recouvrer. Y a-t-il une provision pour créances douteuses?

**M. Tilley:** Oui, il y en a une. Je ne puis vous dire exactement...

**M. Wright:** Est-ce calculé sur une base nette?

**M. Tilley:** Oui, dans cette présentation, c'est calculé sur une base nette.

**M. Wright:** Le titre suivant: Contrats en cours et Stocks, moins avances sur facturation progressive. Il existe une différence considérable entre 1981 et 1982 ce qui signifie, si j'en juge d'après la note, qu'il y a eu un changement dans la méthode comptable de la direction. La décision de changer le système comptable de cette rubrique, de 1981 à 1982, provenait-elle de la comptabilité ou de la direction?

**M. Tilley:** Vous savez certainement, monsieur Wright, que les états financiers émanent de la direction. Notre tâche consiste à les réviser et à rendre compte de la fidélité de la présentation. Mais pour ce qui est de la présentation financière, la décision en revient à la direction.

**M. Wright:** Monsieur le président, il me semble que c'est une décision comptable, que la comptabilité a décidé de tout radier en un an, parce que ce qu'on a ici, c'est la décision de tout radier en un an, car il s'agit ici d'une radiation géante



[Text]

huge write-off this year in hopes that the company can now go forward. That is an accounting decision.

**Mr. Tilley:** I would have to disagree with that. That is a management decision. What you have reflected in the financial statements is the accounting result of that management decision.

**Mr. Wright:** Okay. The contracts in process and inventories, which comes under current accounts, that figure of \$127 million means, from I believe the notes, that if the company was wound up that that money would not be forthcoming. Is that correct?

**Mr. Tilley:** If the company were wound up without completion of the inventories there may well of course be some salvage value, but you would not get all that is included there...

**Mr. Wright:** Very little.

**Mr. Tilley:** —because that is the cost of the work in process.

**Mr. Wright:** Is it not true also that accounts receivable, as well, one would not receive anywhere near the value shown in the financial statements?

**Mr. Tilley:** So far as we are concerned, what you have in front of you is a financial statement which shows the company operating as a going concern, and that is clearly stated in Note 1 and it is clearly stated in Note 2.

**Mr. Wright:** But only with the provision added that it is only a going concern if additional financing is achieved.

**Mr. Tilley:** That is quite right.

**Mr. Wright:** It is not a going concern as of December 31, 1982; it is only a going concern in the future if that capital comes in.

**Mr. Tilley:** I beg to differ in that sense. It must be a going concern as of December 31, 1982, because here we are on June 7, 1983, and the company is still operating.

**Mr. Hovdebo:** It is actually insolvent.

**Mr. Wright:** That is the point, it is insolvent.

**Mr. Tilley:** You have seen many companies operate when they appear to be insolvent. That company has operated during the period from January 1 to today and will continue to operate, and we are clearly stating the basis on which the financial statements are portrayed.

**Mr. Wright:** But here we have a working capital deficit of \$270 million. We already know that contracts in process and inventories that much of this money will not be forthcoming in 1983. Where are they going to get the working capital from?

**Mr. Tilley:** How do you know that, Mr. Wright? The financial statement does not detail...

**Mr. Wright:** But it indicates that. Perhaps you can answer the question. How much of the \$172 million will be forthcoming in 1983? What portion?

[Translation]

dans l'espoir que la société pourra maintenant continuer. C'est une décision de comptabilité.

**M. Tilley:** Je regrette de m'élever en faux contre cela. C'est une décision de la direction. Ce que vous trouvez dans les états financiers, c'est le résultat, sous forme comptable, d'une décision de la direction.

**M. Wright:** Très bien. Les contrats en cours et les stocks, dans la rubrique des comptes courants, le chiffre de 127 millions de dollars signifie, d'après les notes je crois, que si la société était en liquidation, on n'en retirerait pas cet argent. Est-ce exact?

**M. Tilley:** Si la société était liquidée sans réalisation des stocks, il se peut qu'il y ait une certaine valeur de récupération, mais vous ne retireriez pas tout ce qui est compris ici...

**M. Wright:** Très peu, en somme.

**M. Tilley:** ... car c'est le coût du travail en cours.

**M. Wright:** N'est-il pas vrai également que les créances à recouvrer ne représentent nullement la valeur qui leur est donnée dans les états financiers?

**M. Tilley:** En ce qui nous concerne, vous avez sous les yeux un état financier qui souligne sa valeur d'exploitation, et c'est ce qui est clairement spécifié dans la note 1, ainsi que dans la note 2.

**M. Wright:** Mais en ajoutant la réserve que l'entreprise ne continuera son exploitation que si on lui fournit des capitaux supplémentaires.

**M. Tilley:** C'est tout à fait exact.

**M. Wright:** Ce n'est pas une entreprise en état de marche au 31 décembre 1982, ce n'est une entreprise qui continuera son exploitation à l'avenir que s'il y a apport de capitaux.

**M. Tilley:** Permettez-moi de ne pas être d'accord avec vous sur ce point: au 31 décembre 1982, l'entreprise devait être en état d'exploitation, car nous sommes le 7 juin 1983, et elle l'est encore.

**M. Hovdebo:** Elle est, en fait, insolvable.

**M. Wright:** C'est exact, elle est insolvable.

**M. Tilley:** Mais beaucoup de sociétés continuent à être exploitées quand elles sont en apparence insolvables. La société a été en état de marche du 1<sup>er</sup> janvier à ce jour et continuera à l'être, et nous établissons clairement la base sur laquelle les états financiers sont fondés.

**M. Wright:** Mais votre fonds de roulement présente un déficit de 270 millions de dollars. Nous savons déjà, d'après les contrats en cours et les stocks, que cette somme ne proviendra pas de l'entreprise en 1983. Où la société va-t-elle se procurer le fonds de roulement?

**M. Tilley:** Comment le savez-vous, monsieur Wright? L'état financier ne donne pas le détail...

**M. Wright:** Mais il l'indique. Peut-être pouvez-vous répondre à la question, quelle portion de ces 172 millions de dollars se matérialisera-t-elle en 1983, quel pourcentage?

## [Texte]

**Mr. Tilley:** I could indicate that if I had my working papers here, but I do not have two drawers full of audit working papers which go into the detail that is used to put those numbers together.

**Mr. Blenkarn:** Will you be able to bring them to another meeting, Mr. Tilley?

**Mr. Tilley:** Yes, we can always bring the working papers. We can look up anything this committee wishes, and that is why we are here.

**The Chairman:** Just a question about the \$200 million. Mr. Tilley indicated that Mr. Bell should be asked that question. I wonder if Mr. Bell could answer that question that Mr. Wright asked.

**Mr. Bell:** About the \$200 million?

**The Chairman:** Yes, the equity injection by the government in December, 1982, why was it treated as a contributed surplus instead of being treated as capital stock for instance, or whatever; and why was the \$200 million not shown as an asset on the balance sheet? Part of it was shown as a reduction from liabilities under Note 8. That would be interesting to the committee.

**Mr. Bell:** I am not aware that there was any particular reason why it went in as contributed surplus as opposed to capital stock. The government, as the owner of 100% of the shares, I think would have taken the attitude that it does not much matter; that it does not change much whether it goes in as capital stock or contributed surplus; it is attributed value to the capital stock. I do not think anyone attributes any significance to the fashion of entry.

• 1045

I am not sure I understand your question about no . . .

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I consider there is a tremendous difference. We have \$200 million which was given to Canadair at 12% interest. That represents a loss to the people of Canada of \$24 million a year. It probably also represents, in terms of the new home grants that could be given out this year, a loss of 4,000 new home grants that have could be given—\$200 million.

**Mr. Bell:** I do not disagree that there is money invested that is not earning a return; but I do not see any difference between whether that had been invested in return for a piece of paper that said this is a common share or it was invested and added to the value, or reduced the liability, if you like, of the common shares that existed. I do not think the question of a return flowing from the \$200 million would be changed at all whether it was invested as a share or as contributed surplus. That is the only comment I have made.

**Mr. Wright:** But Mr. Chairman, the prime point the Auditor General continues to make is that the government should get fair value for its dollar. It is getting nothing here; not one cent.

## [Traduction]

**M. Tilley:** Je pourrais vous le dire si j'avais mes documents de travail, mais je n'ai pas sous la main deux tiroirs pleins de documents de travail de vérification contenant les chiffres détaillés qui ont permis de composer les états financiers.

**M. Blenkarn:** Pouvez-vous les apporter lors d'une autre séance, monsieur Tilley?

**M. Tilley:** Oui, nous pouvons toujours apporter les documents de travail. Nous pouvons retrouver tout ce que demande ce Comité, c'est la raison d'être de notre présence ici.

**Le président:** Une simple question concernant les 200 millions. M. Tilley a dit que la question devait être posée à M. Bell. Est-ce que M. Bell pourrait répondre à la question posée par M. Wright?

**M. Bell:** Concernant les 200 millions de dollars?

**Le président:** Oui, l'injection, en décembre 1982, de capitaux par le gouvernement. Pourquoi a-t-elle été traitée comme surplus d'apport au lieu d'être traitée comme capital-social, par exemple, ou autre chose? Et pourquoi les 200 millions ne figurent-ils pas comme actif au bilan? Une partie de ces 200 millions est présentée, à la note 8, comme une réduction du passif. Voilà qui intéresserait le Comité.

**M. Bell:** Il n'y a eu aucune raison particulière, à ce que je sache, pour faire figurer cette somme à la rubrique surplus d'apport plutôt qu'au capital-social. Je pense que le gouvernement, qui est propriétaire de 100 p. 100 de ces actions, n'aurait pas considéré que cela a une grande importance, que cela change grand chose, de le considérer capital-social ou surplus d'apport c'est une valeur imputée au capital-social. Personne, je pense, n'accorde beaucoup d'importance au mode choisi pour l'inscription comptable.

Je ne suis pas sûr de comprendre votre question.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'estime que la différence est énorme. Canadair a reçu 200 millions de dollars à un taux d'intérêt de 12 p. 100 ce qui représente une perte sèche de 24 millions de dollars par an pour les contribuables canadiens. Si l'on transpose cet argent en subventions qui auraient pu être distribuées cette année, les subventions favorisant l'achat de nouveaux logements, cela représente une perte de 4,000 subventions, soit 200 millions de dollars.

**M. Bell:** Je ne prétends pas que l'argent investi rapporte quoi que ce soit, mais si cet argent avait été investi en actions ordinaires ou s'il avait été investi pour en augmenter la valeur pour réduire le passif, si vous voulez, des actions ordinaires sur le marché, je ne vois aucune différence. Je ne vois pas comment le rendement de ces 200 millions de dollars aurait pu être modifié s'ils avaient été investis en actions ou si cela avait représenté une augmentation de capital. C'est là la seule observation que j'ai faite.

**M. Wright:** Mais, monsieur le président, le Vérificateur général ne cesse de dire que le gouvernement devrait en avoir pour son argent. Dans ce cas, il n'obtient rien, pas un sou.



[Text]

**Mr. Bell:** But I do not think it is getting anything different, whether it got a paper that said this is a common share worth \$200 million or whether it held 100% of the common shares and those common shares had behind them at this point a further contributed surplus of \$200 million. That is my only point. I do not think there is any difference in value. I would stand to be corrected by the Auditor General if I am missing a point here, Mr. Wright, that I should understand. But I do not see any difference of substance in the financial position of the shareholder—of the Government of Canada—as to the form in which the infusion took place.

**The Chairman:** Would you like to hear Mr. Dye's comment, Mr. Wright?

**Mr. Wright:** Certainly.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, by placing \$200 million in Canadair by way of a caption "contributed surplus", no dividends would be attributable to such an investment as there would be if it were a share investment. But as Mr. Bell points out, the government already owns 100%, so to get a dividend you just have a higher rate on the shares issued rather than the lower rate across a larger number of shares. So there is no difference there.

When you make a calculation, eventually, on the return of capital invested, depending on how you make that calculation—if you make that calculation based on the \$42 million here, that is one result; if you make it on \$242 million, that is another result. He most likely would be making it on the deficit of \$1.4 billion anyhow. So there is a slight accounting difference, but . . .

**Mr. Wright:** Of course we are making a rash assumption that Canadair will ever earn any money.

**The Chairman:** Could we follow up on the \$200 million, Mr. Wright, and find out why \$130 million of it was shown as a reduction in long-term debt under note 8?

**Mr. Bell:** My understanding is that that money was used to repay an outstanding loan at that date.

**Mr. Blenkarn:** What loan?

**Mr. P. Aird (Senior Vice-President, Finance, Canadair Limited):** Mr. Chairman, we applied immediately on receipt of the funds on December 30 for \$70 million towards our demand loans. Within the next few days we had further reduced the outstanding balance by \$50 million or \$60 million by January 24. The then maturing LIBOR loans were completely extinguished and there was no balance of \$130 million after January 24.

**Mr. Bell:** We could identify, if it were of interest to the committee, which specific loans were paid back.

**The Chairman:** The difficulty the committee has is that the caption on note 8, dealing with the \$130 million, says:

[Translation]

**M. Bell:** Mais je ne vois pas où est la différence; que la société ait obtenu un bout de papier disant qu'il s'agissait d'actions ordinaires d'une valeur de 200 millions de dollars ou qu'elle ait détenu 100 p. 100 des actions ordinaires et qu'elle avait une augmentation de capital de 200 millions de dollars. C'est tout ce que je dis. Je ne pense pas que cela fasse de différence. Mais que le Vérificateur général me corrige si je ne comprends pas quelque chose. Mais je ne vois pas de différence quant à la situation financière de l'actionnaire, c'est-à-dire du gouvernement du Canada, que cet apport de capital ait lieu sous une forme ou une autre.

**Le président:** Voudriez-vous savoir ce que M. Dye a à dire à ce sujet, monsieur Wright?

**M. Wright:** Certainement.

**M. Dye:** Monsieur le président, en considérant les 200 millions de dollars octroyés à Canadair comme un «excédent d'apport», cet investissement ne rapporterait aucun dividende contrairement à ce qui se passerait si cet argent avait été investi sous forme d'actions. Mais come le fait remarquer M. Bell, le gouvernement détient déjà 100 p. 100 des actions et par conséquent, pour obtenir un dividende, il suffit de placer un taux plus élevé sur ces actions plutôt qu'un taux moins élevé sur un plus grand nombre d'actions. Il n'existe finalement aucune différence.

Lorsque vous calculez le rendement du capital investi, vous obtenez un chiffre si vous basez votre calcul sur les 42 millions de dollars et un autre si vous le basez sur 242 millions de dollars. Il fait sans doute ce calcul sur le déficit de 1.4 milliard de dollars. Il existe donc une légère différence comptable, mais . . .

**M. Wright:** Il est évident que nous le faisons en supposant un peu vite que Canadair ne sera jamais rentable.

**Le président:** Pourrions-nous en revenir aux 200 millions de dollars, monsieur Wright, et savoir pourquoi 130 millions de dollars ont servi à réduire la dette à long terme d'après la note numéro 8.

**M. Bell:** Je crois savoir que cet argent a été utilisé pour rembourser un prêt échu à cette date-là.

**M. Blenkarn:** Quel prêt?

**M. P. Aird (vice-président principal, Finances, Canadair Ltée):** Monsieur le président, nous avons demandé immédiatement après avoir reçu les crédits qui nous avaient été octroyés le 30 décembre, 70 millions de dollars pour rembourser nos prêts à vue. Dès le 24 janvier, nous avons encore réduit notre solde en cours de 50 millions ou de 60 millions de dollars. Les prêts aux taux interbancaires des eurobanques offerts à Londres, qui venaient alors à échéance, ont été entièrement remboursés et ce solde de 130 millions de dollars n'existait plus après le 24 janvier.

**M. Bell:** Si le Comité s'y intéresse, nous pourrions vous dire quels prêts précis ont été remboursés.

**Le président:** Oui, mais le Comité ne comprend pas la note qui se rapporte aux 130 millions de dollars; voici ce que dit la note 8:



## [Texte]

Less funds held on deposit at December 31, 1982 obtained from contributed surplus, to be used for reduction of long-term debt prior to January 26, 1983.

We cannot find any long-term debt that matured.

**Mr. Bell:** The \$200 million was intended entirely for the repayment of outstanding debt, which then created some additional borrowing capacity, up to the total authorized level of government-guaranteed loans of \$1.35 billion. The use of the funds was entirely for the repayment of loans.

Was it a bank line?

**Mr. Aird:** It was various bank lines. If you refer to the schedule of long-term debts, there is a note to the balance sheet. Although some of these notes actually mature in four or five years, they are what we call "revolving loans". You can repay them at any time, sometimes on five days' notice, sometimes on 14 days' notice and sometimes on 21 days' notice. The reason we had the outstanding cash balance at the end of the year was that we did not want to give notice to these various maturities until such time as we actually had the cash in the bank.

• 1050

Subsequent to January 24 or 25, because of the revolving nature of these loans, we subsequently renewed them and reborrowed again. These were basically applied in extinction, in the first place, to the extent of \$70 million for the demand loan and to the extent of the balance during the next three weeks of revolving loans.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Chairman, I was wondering if Mr. Tilley could explain why this schedule of long-term debt is really long-term debt. Mr. Aird has indicated that it is a sort of rolling-over proposition. If, in fact, you have used \$130 million to pay down some of this alleged long-term debt, which long-term debt was paid down in detail? Can you, in fact, reborrow on the same terms, on the same long-term debt?

**Mr. Aird:** Exactly.

**Mr. Blenkarn:** Are these revolving lines of credit you have?

**Mr. Aird:** Yes, they are.

**Mr. Blenkarn:** Then why are they not current liabilities instead of long-term liabilities? Normally, they would be current liabilities.

**Mr. Evans:** Mr. Chairman, on that . . .

**The Chairman:** Let us get the answer to the question and then I will—

**Mr. Evans:** It would clarify the question or the answer to the question, perhaps, if we note that we are talking about an increase in long-term debt of something in the range of \$680 million from 1981 to 1982, including \$130 million that was supposedly paid off and must have been replaced by some

## [Traduction]

Moins les fonds détenus en dépôt au 31 décembre 1982 provenant du surplus d'apport, à utiliser pour diminuer la dette à long terme avant le 26 janvier 1983.

Or, il n'existe aucune dette à long terme qui soit venue à échéance.

**M. Bell:** Les 200 millions de dollars devaient servir à rembourser la dette en cours, ce qui a eu pour effet d'améliorer notre pouvoir d'emprunt, et ce, jusqu'à concurrence de 1.35 milliard de dollars ce qui représente l'ensemble des prêts garantis par le gouvernement. Cet argent a été uniquement utilisé pour rembourser ces prêts.

S'agissait-il d'une ligne de crédit?

**M. Aird:** De plusieurs. Si vous vous reportez aux différentes dettes à long terme, les états financiers comportent une note. Bien que certains de ces effets ne viennent à échéance que dans 4 ou 5 ans, il s'agit de ce que nous appelons des «prêts renouvelables». On peut les rembourser n'importe quand, parfois sur préavis de cinq, de 14 jours ou de 21 jours. Nous avions cette encaisse monétaire en cours à la fin de l'année parce que nous ne voulions pas rembourser ces divers prêts tant nous n'avions pas d'argent à la banque.

En raison du caractère renouvelable de ces prêts, après le 24 ou le 25 janvier, nous les avons renouvelés et nous avons emprunté de nouveau. Ils représentaient au départ 70 millions de dollars pour le prêt à vue et le solde au cours des trois semaines suivant les prêts renouvelables.

**M. Blenkarn:** Monsieur le président, je me demande si M. Tilley ne pourrait pas nous expliquer pourquoi cette série de dettes à long terme sont en réalité des dettes à long terme. M. Aird a fait remarquer qu'il s'agissait plus ou moins de crédits renouvelables. Si en fait vous avez utilisé 130 millions de dollars pour rembourser cette prétendue dette à long terme, quelles dettes ont été en réalité remboursées? Pouvez-vous en fait faire de nouveaux emprunts en bénéficiant des mêmes conditions?

**M. Aird:** Tout à fait.

**M. Blenkarn:** S'agit-il de lignes de crédit renouvelable?

**M. Aird:** Oui.

**M. Blenkarn:** Dans ce cas, pourquoi sont-ce des dettes à long terme et non pas un passif exigible? Normalement, ce devrait être considéré comme un passif exigible.

**M. Evans:** Monsieur le président, à ce propos . . .

**Le président:** Obtenons d'abord la réponse à cette question et ensuite je . . .

**M. Evans:** Cela permettrait d'éclaircir la question ou du moins la réponse à cette question si nous savions qu'il s'agit d'une augmentation de la dette à long terme de l'ordre de 680 millions de dollars entre 1981 et 1982, augmentation qui comprend les 130 millions de dollars qui ont été censément remboursés et qui ont dû être remplacés par une autre dette

[Text]

other debt that is included in there somewhere. I wonder if you could possibly elaborate on that as well.

**Mr. Bell:** The long-term debt is increased from \$601 million, I believe, to \$976 million, is it not?

**Mr. Evans:** No.

**An hon. Member:** In net figures, yes.

**Mr. Bell:** In net figures, yes.

**Mr. Tilley:** On a net basis in terms of the long-term debt, Mr. Bell is quite correct.

**Mr. Evans:** So let us say \$375 million, then.

**An hon. Member:** Mr. Chairman, may I have a supplementary?

**The Chairman:** Wait a minute, there are a lot of answers we have not had yet. Mr. Blenkarn asked which debt was retired by the \$130 million, and if they are current liabilities, why they were shown in long-term debt and not in current liabilities.

**Mr. Aird:** Mr. Chairman, may I give you a list of the loans that were reduced by the \$130 million? On January 6, we applied \$10 million in reduction of a loan from a trust company, which is a revolving loan. In other words . . .

**Mr. Blenkarn:** Which trust company?

**Mr. Aird:** The Canada Trust Company.

**Mr. Blenkarn:** Which one is that on this list? It must be on the list here.

**Mr. Aird:** Yes, it is.

**Mr. Bell:** Mr. Chairman, perhaps we could ask Mr. Aird to return with specific identifications, if that would be of help . . .

**Mr. Aird:** Yes, I will.

**Mr. Bell:** —of which amounts were paid back from the \$200 million and precisely which of these loans indicated in the note were paid. We could give you the dates and the lenders in question. I think it will take a little bit of going through the files, because we do not in the note identify what the corporate lender is. But that can be had, and we could perhaps produce that at the next session.

**The Chairman:** I think that would be helpful.

**Mr. Blenkarn:** All right.

**The Chairman:** But the other part of the question unanswered is the definition of long-term debt. Now, the very first item in Note 8 in 1982 is an item of unsecured notes of \$86.058 million; and that item, which comes due in 1983, is specifically excluded from long-term debt and is shown as a current liability.

**Mr. Blenkarn:** Yes.

[Translation]

qui figure là quelque part. Je me demande si vous pourriez nous en parler également.

**M. Bell:** La dette à long terme est passée de 600 millions de dollars à 976 millions de dollars, n'est-ce pas?

**M. Evans:** Non.

**Une voix:** En chiffres nets, oui.

**M. Bell:** En chiffres nets, oui.

**M. Tilley:** En chiffres nets et pour ce qui est de la dette à long terme, M. Bell a tout à fait raison.

**M. Evans:** Disons donc 375 millions de dollars.

**Une voix:** Monsieur le président, puis-je poser une question supplémentaire?

**Le président:** Un instant, nous n'avons pas eu toutes les réponses que nous avons demandées. M. Blenkarn a demandé quelle dette avait été remboursée par ces 130 millions de dollars et s'il s'agit d'un passif exigible, pourquoi figure-t-elle dans la dette à long terme et non pas dans le passif exigible.

**M. Aird:** Monsieur le président, puis-je vous donner une liste des prêts qui ont été remboursés avec ces 130 millions de dollars? Le 6 janvier, nous avons réduit de 10 millions de dollars un prêt que nous avons contracté auprès d'une compagnie de fiducie, prêt renouvelable. En d'autres termes . . .

**M. Blenkarn:** De quelle compagnie de fiducie s'agit-il?

**M. Aird:** De la *Canada Trust Company*.

**M. Blenkarn:** Où figure-t-elle sur cette liste? Elle doit y être.

**M. Aird:** En effet, elle l'est.

**M. Bell:** Monsieur le président, nous pourrions peut-être demander à M. Aird de revenir avec des chiffres précis, si cela intéresse . . .

**M. Aird:** Je le ferai.

**M. Bell:** Le Comité veut savoir quels prêts ont été remboursés avec les 200 millions de dollars et quels sont les prêts qui figurent sur cette liste et qui ont été remboursés. Nous pourrions vous donner les dates de ces prêts ainsi que les institutions prêteuses en question. Nous allons devoir parcourir nos dossiers, car nous n'avons pas identifié dans la note les institutions de prêts. Mais nous pourrions vous obtenir tous ces renseignements pour vous les donner peut-être lors de la prochaine séance.

**Le président:** Ce serait utile, je crois.

**M. Blenkarn:** Très bien.

**Le président:** Mais les questions portant sur la définition de la dette à long terme demeurent encore sans réponse. Or, le tout premier poste figurant à la note 8, en 1982, porte sur des billets non garantis d'une valeur de \$86,058 millions qui viennent à échéance en 1983; or, ce poste est exclu de la dette à long terme et est considéré comme une dette exigible.

**M. Blenkarn:** Oui.



[Texte]

**The Chairman:** Now, Mr. Aird has just said some of these other loans were not due at the dates shown in Note 8 but were revolving items. The question I ask the company and the auditors is: Why were those liabilities incorrectly tagged, and why were they not shown as current liabilities?

• 1055

**Mr. Tilley:** Mr. Chairman, the liabilities are correctly tagged. The company has to exercise a right to delete them, but otherwise they would just carry forward and mature on the dates that are reflected in the schedule, which are in excess of one year and, therefore, excluded from the current liability section.

**The Chairman:** Okay. Perhaps when we get the first answer, that will . . .

**Mr. Bell:** Mr. Chairman, I could add that they were not due within one year, but they were repayable within one year at our option and they were, in fact, in part repaid.

**The Chairman:** A supplementary, Mr. Stevens?

**Mr. Stevens:** Yes, a supplementary to the line of questioning Mr. Wright was on with Mr. Tilley.

Mr. Tilley, on your statement that we received today, you give an unqualified report and you say it is on a basis consistent—to use your wording—consistent with other years. I was wondering if you could confirm, in relation to your 1981 certificate which was given on January 22, 1982, whether in fact the write-off that you now show of \$1.05 billion could have been made on December 31, if you had been uncertain as to whether it was, in fact, a worthwhile asset, if you like. Secondly, what did management give you in the form of either data or sales projections? What did they actually give you that made you feel, on January 22, that your December 31, 1981 statement was accurate, when you showed that the company made \$3 million and we were given a résumé of what, in fact, the restated earnings would have been if a write-off had occurred, showing a loss of \$233 million? It seems to be a very large swing-around. What did management do to convince you that you could give an unqualified certificate on January 22, 1982, if in fact subsequent to January 1, 1982 it was felt desirable to take that \$1.05 billion write-off?

**Mr. Tilley:** Well, Mr. Stevens, what you have in the December 31, 1981, financial statement is a reflection of what was seen by management, by ourselves and others, at that point in time. So the 1981 financial statements reflect what happened in 1981, and the assessments and the ultimate clear certificate, as you note was given at that point in time, were as a result of the work done by ourselves to review the fairness of the presentation and the representations made to us at that point in time. So insofar as 1981 is concerned, we believe the financial statements at that point in time reflect the position correctly.

[Traduction]

**Le président:** Or, M. Aird vient de dire que certains de ces prêts ne venaient pas à échéance aux dates indiquées à la note 8 mais étaient des prêts renouvelables. Voilà donc la question que je pose à la société et aux vérificateurs: pourquoi ces dettes ont-elles été incorrectement libellées et pourquoi n'ont-elles pas été considérées comme des dettes exigibles?

**M. Tilley:** Monsieur le président, les dettes sont correctement libellées. La société doit exercer son droit de les radier, mais dans le cas contraire, ces dettes viennent à échéance aux dates indiquées sur cette liste; or elles viennent à échéance dans plus d'un an et par conséquent elles sont exclues du passif exigible.

**Le président:** Bien. Lorsque nous aurons la réponse à notre première question, peut-être pourrions-nous . . .

**M. Bell:** Monsieur le président, je pourrais ajouter qu'elles ne venaient pas à échéance dans un an mais qu'elles pouvaient être remboursées en un an si nous le voulions et c'est d'ailleurs ce qui a été fait en partie.

**Le président:** Une question supplémentaire, monsieur Stevens?

**M. Stevens:** Oui, je voudrais poursuivre les questions posées par M. Wright à M. Tilley.

Monsieur Tilley, selon l'état financier que vous nous avez remis aujourd'hui, vous ne faites aucune réserve et vous dites que la situation de la société est uniforme, pour reprendre vos propres termes, par rapport aux années antérieures. Je me demande si vous pouviez confirmer, en ce qui concerne le rapport de 1981 distribué le 22 janvier 1982, que la radiation de 1,05 milliard de dollars aurait pu être faite le 31 décembre si vous ne pensiez pas qu'il s'agissait d'un actif valable, si vous voulez. Deuxièmement, quelles données ou quelle projection de vente vous a donné la direction? Que vous a-t-elle donné pour que vous pensiez, le 22 janvier, que votre état financier du 31 décembre 1981 était exact lorsque vous avez indiqué que la société avait fait 3 millions de dollars et d'ailleurs on nous a donné un résumé de ce que, en fait, auraient été les revenus réévalués de cette société s'il y avait eu radiation, enregistrant alors une perte de 233 millions de dollars? Cela semble être un important renversement de situation. Qu'a fait la direction pour arriver à vous convaincre que vous pouviez produire un état financier sans réserve le 22 janvier 1982 si en fait, après le 1<sup>er</sup> janvier 1982, certains pensaient qu'il était souhaitable de procéder à cette radiation de 1,05 milliard de dollars?

**M. Tilley:** Monsieur Stevens, les états financiers du 31 décembre 1981 reflètent ce que pensait à cette époque la direction, nous-même et d'autres. Les états financiers de 1981 reflètent donc ce qui s'est passé en 1981 et les évaluations suivies d'un état financier sans réserve qui, comme vous l'avez dit, ont été données à cette époque, sont attribuables à l'étude de la situation et des démarches qui nous ont été faites à cette époque. Par conséquent, pour ce qui est de 1981, nous pensons que les états financiers reflètent correctement la situation de la société.



*[Text]*

But you see in the 1982 statement the result of the changed circumstances that happened throughout the year 1982, and the effect of those changed circumstances has been included in the 1982 statements. You have to consider the effect on 1982 operations resulting from the circumstances in that year, and they are correctly reflected in that year. You will have noted, undoubtedly, that the notes to the financial statements indicate the basis on which the company does its accounting, the basis on which it records profits and losses and the timing with respect to those things insofar as management is concerned.

**The Chairman:** I have several other supplementaries; Miss Carney, Mr. Desmarais and Mr. Blenkarn.

**Mr. Stevens:** Well, may I not even supp my own supp?

**The Chairman:** Have dinner, Mr. Stevens.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, the reason I asked for that is... With all due respect, I do not think Mr. Tilley answered my question.

What I specifically asked was what gave you that reassurance on January 22, 1982, to give an unqualified certificate that the company had made \$3 million the previous year; and may we see those assurances? You say you had representations. I would like to see them.

• 1100

Was it in a written form, an oral form? What inquiries did you make? Did you have misgivings at that time? Had you any flutters in your belly that maybe things were not the way they were represented? The final thing is, did you ever go to the minister concerned, who represents the people of Canada, and tell him of any of your feelings?

**Mr. Tilley:** I would assume, Mr. Stevens, you are directing yourself to the work in process; that is where your question is directed, and with respect to the 1981 financial statements. Addressing that particular point and the \$3 million profit, to which you refer, in those 1981 financial statements, that \$3 million profit was generated by other programs the company was then involved in.

The accounting and the basis of accounting for the Challenger program were set out in that financial statement. During the course of auditing that financial statement, we naturally review the work in process and review the representations made to us to satisfy ourselves with respect to the value included therein, and we did that. That includes a substantial amount of work with respect to covering the cost accumulation, a review of the information included in the minutes of the company—and in this case a review of the information in the reports on the the Challenger, the product itself—a review of what they call in Canadair the system which accumulates cost, discussions with financial personnel, production personnel and marketing personnel with respect to the program itself, a comparison of the current status and a comparison with prior years, a review of where the break-even point in that schedule is; because, as you will have noted, the company was recording sales and costs of sales on the basis of break-even until such time as they would reach the break-even point. A very key

*[Translation]*

Les états financiers de 1982 reflètent par contre les changements qui sont intervenus pendant l'année 1982. Il faut tenir compte des activités de 1982 attribuables aux circonstances particulières de cette année-là et nous en tenons compte. Vous avez sans doute remarqué que les notes jointes aux états financiers indiquent la méthode de comptabilité de la société, la façon dont elle enregistre les profits et pertes ainsi que leur opportunité pour ce qui est de la direction.

**Le président:** D'autres députés veulent poser des questions supplémentaires; M<sup>me</sup> Carney, M. Desmarais et M. Blenkarn.

**M. Stevens:** Mais ne puis-je même pas compléter ma propre question supplémentaire?

**Le président:** C'est tout, monsieur Stevens.

**M. Stevens:** Monsieur le président, avec tout le respect que je vous dois, je ne pense pas que M. Tilley ait répondu à ma question.

Je vous ai demandé ce qui vous avait permis, le 22 janvier 1982, d'affirmer que la société avait réalisé un bénéfice de 3 millions de dollars l'année précédente. Pouvons-nous savoir ce qui vous a dit que certaines démarches ont été effectuées. Lesquelles?

Ont-elles été effectuées sous forme écrite ou verbale? Quelles enquêtes avez-vous effectuées? Hésitez-vous à l'époque? Ne pensiez-vous pas que la situation qui vous avait été décrite ne correspondait pas à la réalité? Enfin, vous êtes-vous adressé au ministre en cause qui représente le peuple du Canada pour lui faire part de ce que vous pensiez?

**M. Tilley:** Je suppose, monsieur Stevens, que votre question s'adresse aux travaux en cours et aux états financiers de 1981. À ce propos et au sujet des bénéfices de 3 millions de dollars auxquels vous faites allusion et qui figurent dans les états financiers de 1981, je puis vous dire que ces bénéfices provenaient d'autres programmes auxquels participait à l'époque la société.

La méthode de comptabilité du Programme Challenger a été définie dans ces états financiers. Lorsque nous procédions à la vérification de ces états financiers, nous avons naturellement passé en revue les travaux en cours et nous avons étudié les démarches qui avaient été faites dans le but de nous assurer de la situation réelle de l'entreprise. Cela demande énormément de travail qui porte sur le cumul des coûts, l'étude des renseignements que renferment les procès-verbaux de la société, et dans ce cas-ci, une étude des rapports sur le Challenger, le produit lui-même, l'étude de ce qu'ils appellent à Canadair le système de cumul des coûts, des discussions avec le personnel des services financiers, de la production et de la commercialisation du programme lui-même, une comparaison de la situation actuelle par rapport aux années précédentes, l'étude du point de rentabilité de ce programme. Tout ceci car, comme vous l'avez sans doute noté, la société enregistrait les ventes et les frais de ventes par rapport au point de rentabilité qu'elle espérait atteindre un jour. Nous voulions également savoir, et

[Texte]

item insofar as we are concerned was the amount of orders the company had on hand, the total program quantity and the possibility of reaching the break-even point and, at the later date, the total program quantity.

The assessment we make with respect to these things is based on a good many reports. In the case of 1981, the company's own reports were supplemented at a later date by a report done by another branch of government.

**The Chairman:** Miss Carney, on a supplementary.

**Miss Carney:** First of all, I would like to thank the chairman of the Public Accounts committee. I should explain that members of the Finance committee have been interlocked with the Public Accounts committee to get continuity through the day, and I am very appreciative of that, and our colleagues are.

In dealing with the line of questioning which deals with accounting principles, I would like to refer to the notes to the consolidated financial statements. The first one says that the financial statements have been prepared in accordance with generally accepting accounting principles applicable to a company as a going concern. Well, if you were reviewing Canadair as a going concern when it had lost or was losing \$1.4 billion, when it clearly could not pay its bills—its accounts payables nearly tripled in 1982; it was obviously not paying its bills—and when its assets had been written down, if that is a going concern, what does it take to be bankrupt?

**Mr. Tilley:** You mentioned accounts payable and accrued liabilities nearly tripled. You will have noted that in the financial statement, in note 3, there has been provision for various accruals, and those accruals, while not being payable, have been accrued in terms of the possibility of payment at some point in time.

**Miss Carney:** Mr. Chairman, I cannot hear the witness. I cannot hear his answers.

**Mr. Tilley:** Sorry.

**Miss Carney:** I am dealing with going concern.

**Mr. Tilley:** You were dealing with going concern, yes. I was just commenting on accounts payable.

**Miss Carney:** No, I am talking about if the accounting principles for a going concern suggest that Canadair is viable, what accounting principles suggest that it is bankrupt?

X

• 1105

When would you consider Canadair bankrupt? Your own notes say the company's ability to continue as a going concern will depend upon obtaining additional financing. Are you saying Canadair is bankrupt? Are you admitting it?

**Mr. Tilley:** No, we are not saying Canadair is bankrupt. If Canadair were bankrupt, the financial statements would be on

[Traduction]

c'était là un élément clé, quelle était l'épaisseur du carnet de commandes de la société, à combien se chiffrait l'ensemble du programme, si le point de rentabilité était atteint et, plus tard, à combien se chiffrait l'ensemble du programme.

Nous évaluons la situation après avoir compulsé de nombreux rapports. Pour 1981, aux propres rapports de la société est venu s'ajouter plus tard un rapport effectué par un autre service du gouvernement.

**Le président:** Mademoiselle Carney, question supplémentaire.

**Mlle Carney:** Tout d'abord, je voudrais remercier le président du Comité des comptes publics. Je voudrais dire à cet effet que les membres du Comité des finances ont été jumelés aux membres du Comité des comptes publics pour assurer une certaine continuité et je vous en remercie ainsi que mes collègues.

Pour reprendre le débat sur les principes comptables, je voudrais me reporter aux notes jointes aux états financiers consolidés. La première de ces notes précise que les états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus applicables à une société en exploitation. Or, si vous aviez considéré Canadair comme une société en exploitation alors qu'elle avait perdu ou allait perdre 1.4 milliard de dollars, lorsqu'elle ne pouvait manifestement pas payer ses factures, permettez-moi de vous dire que ses comptes à payer ont presque triplé en 1982; elle ne remboursait manifestement pas ce qu'elle devait, son actif a été radié et si vous me dites qu'il s'agit-là d'une société en exploitation, que faut-il donc faire pour être en faillite?

**M. Tilley:** Vous avez dit que les comptes à payer et que les engagements exigibles avaient presque triplé. Vous aurez remarqué que dans la note 3 des états financiers, provision a été faite pour les divers effets qui viennent à échéance et même s'ils ne sont pas payables immédiatement, ils seront exigibles à un moment donné.

**Mlle Carney:** Monsieur le président, je ne peux pas entendre le témoin. Je n'arrive pas à entendre ce qu'il dit.

**M. Tilley:** Excusez-moi.

**Mlle Carney:** Je parlais de société en exploitation.

**M. Tilley:** Oui, en effet. Je faisais juste une observation à propos des comptes à payer.

**Mlle Carney:** Non, ce que je dis c'est que si les principes comptables d'une société en exploitation donnent à penser que Canadair est viable, quels principes comptables faut-il adopter pour qu'elle soit en faillite?

Que vous faut-il pour que vous considériez Canadair en faillite? Dans votre propre déclaration vous dites que la survie de Canadair va dépendre de l'obtention de fonds supplémentaires. Reconnaissez-vous que Canadair soit en faillite? Est-ce que vous l'admettez?

**M. Tilley:** Non, nous ne disons pas que Canadair est en faillite. Si c'était le cas, les états financiers seraient différents.



[Text]

a very different basis. Canadair is portrayed in these financial statements as a going concern.

**Miss Carney:** I am asking you why. Under what accounting principle would you consider it bankrupt when it has this incredible, terrible, track record? You say you consider it viable when it has a loss of \$1.4 billion and, obviously, could not stagger on another month or so without more money.

**Mr. Tilley:** It requires more money, and that is the purpose of putting that note in, certainly, showing that it is reflected as a going concern with the note, too—and the expectation as also stated in note 15—that the company is financed by the government; that the \$240 million estimate has been put before this House with respect to financing the company on an ongoing basis.

**Miss Carney:** Do you consider, then, that the \$240 million referred to will keep this company as a going concern?

**Mr. Tilley:** Keep it as a going concern?

**Miss Carney:** Yes. Is that your definition of a going concern; that \$240 million is going to bail it out, when it will barely pay the interest on the debt? Seriously, under an accounting principle, how can you justify calling Canadair a going concern? To repeat myself, at what point do you consider it to be broke?

**Mr. Tilley:** I think under your terms of growth, bankruptcy is a legal act, so Canadair has not gone legally bankrupt; it is a going concern; it is operating; it does require cash. These statements indicate that it is put forward on a "going concern" basis. The notes as they have been put in there are prepared by management. And insofar as the cash projections are concerned, they are also prepared and looked at, and the \$240 million which is being provided or expected to be provided will carry this company for a period of time.

**The Chairman:** I wish a supplementary. Mr. Tilley, in attempting to explain to Miss Carney about the change in accounts payable and accrued liabilities you made reference to note 3 and some other accruals which have been put in there. I cannot see anything there in note 3. Could you enlighten the committee on that?

**Miss Carney:** Did he not say "approvals"? I was not sure?

**Mr. Tilley:** Accruals.

**Miss Carney:** Oh, accruals.

**The Chairman:** I see the item in the balance sheet as "Accounts Payable and Accrued liabilities".

**Mr. Tilley:** What I was referring to there, Mr. Chairman, was the last paragraph of note 3, where it is stated that provisions for claims have been made. Those provisions for claims are included in that accrued liability figure.

**The Chairman:** But that sentence, Mr. Tilley, says:

[Translation]

Comme on peut le voir, ces états financiers montrent que Canadair est toujours en vie.

**Mlle Carney:** Je vous demande pourquoi. D'un point de vue comptable, que devrait être la situation pour que vous considériez que la compagnie est en faillite, étant donné son passif absolument incroyable? D'après vous la compagnie n'est pas en faillite alors que son passif est de 1.4 milliards de dollars et que de toute évidence elle ne pourrait survivre un mois de plus sans une nouvelle injection de capitaux.

**M. Tilley:** C'est un fait, Canadair a besoin de plus d'argent et c'est la raison pour laquelle nous avons fait cette remarque dans la déclaration... la compagnie étant financée par le gouvernement, \$240 millions ont été demandés à la Chambre pour financer les opérations de la compagnie.

**Mlle Carney:** Dans ce cas pensez-vous que les \$240 millions en question permettront à Canadair de survivre?

**M. Tilley:** De survivre?

**Mlle Carney:** Oui. Pensez-vous que les \$240 millions demandés par Canadair seront suffisants pour que la compagnie puisse survivre, ou alors que cet argent ne permettra tout au plus que de payer le service de la dette? Soyons sérieux, quel principe comptable vous permet-il de dire que Canadair est toujours viable? Au risque de me répéter, que va-t-il falloir pour que vous admettiez que la compagnie est en faillite?

**M. Tilley:** La faillite étant une notion juridique, on ne peut pas dire que Canadair soit légalement en faillite, la compagnie est toujours en activité et elle a besoin d'argent. C'est ce que l'on peut voir dans les états financiers. Les remarques auxquelles j'ai fait allusion ont été rédigées par l'administration. Quant aux projections portant sur les besoins financiers c'est-à-dire les \$240 millions demandés au gouvernement, que la compagnie s'attend de recevoir, ces capitaux permettront à Canadair de survivre pendant un certain temps.

**Le président:** Je voudrais poser une question supplémentaire. M. Tilley, en essayant d'expliquer à M<sup>lle</sup> Carney les changements intervenus dans les comptes à payer et dans le passif accumulé, vous avez parlé de la note documentaire 3 et de certains autres frais courus qui y figurent. Je ne vois rien de cela dans la note 3. Pourriez-vous nous donner un mot d'explication à ce sujet?

**Mlle Carney:** De quoi a-t-il parlé au juste?

**M. Tilley:** De frais courus.

**Mlle Carney:** Ah, de frais courus.

**Le président:** Je vois au bilan la rubrique «comptes créditeurs et frais courus».

**M. Tilley:** Dans ce cas, monsieur le président, je faisais allusion au dernier paragraphe de la note 3 où il est dit que les provisions pour les réclamations ont été faites. Ces provisions ont été incluses dans le chiffre correspondant au passif accumulé.

**Le président:** Mais monsieur Tilley, le texte dit:



**[Texte]**

Unusual items written off in the amount of \$1,054.3 million also include estimated excess early production cost, development costs incurred in 1982 for the Challenger 601, provisions for claims, surplus and obsolete materials and other related estimated losses, aggregating \$361.2 million.

**Mr. Tilley:** Right.

**The Chairman:** In other words, that \$361 million is included in the \$1.054 billion write-off.

**Mr. Tilley:** That is the write-off. But the liability with respect to the plane is included in accrued liabilities.

**The Chairman:** What kind of claims would be included in there, then?

**Mr. Tilley:** Claims with respect to changes in production; suppliers' claims with respect to amounts not taken in supplies and added to inventory. That is because the company, as you know, contracts with suppliers to provide machines, equipment, various materials, on an expected-number-of-units basis. If those units are not going to be supplied, there is frequently under the contract a requirement to accrue a liability for the amounts not taken.

**Miss Carney:** Would it be proper, Mr. Chairman, to ask for details of those accrued liabilities to be given to the committee?

You are talking about contracts; you are maintaining that if certain contract provisions are not met, then there is an accrued liability. Could we ask for the nature of those accrued liabilities?

**The Chairman:** Mr. Bell.

• 1110

**Mr. Bell:** Mr. Chairman, I think there will be no problem in providing information on the nature of them. I think perhaps the detail of them might be something that would be a matter we might deal with on an in camera basis. These are estimates that we make of what . . .

**Miss Carney:** We want to know, obviously, the details of the contracts. That, I think, is essential to this committee's concern.

**Mr. Bell:** Yes. I appreciate that, but not all the contracts provide a basis for mechanically calculating the exposure. What you face is a renegotiation with a supplier as a result of saying we had planned to build 50 or 60 planes a year, we are now building many fewer and we want to renegotiate the supply arrangement. He is going to say, well, on that basis our unit costs are going to be different; and then we enter a negotiation. A lot of the numbers that are there, for which allowance is made, would be on an estimated basis, and that is yet to be determined by a commercial negotiation. I think, as a matter of commercial confidentiality, it is something that we might perhaps fairly talk about in private rather than in public and so still have to be matters of negotiation with our suppliers.

**[Traduction]**

La somme radiée s'élevait à \$1,054,300. Les postes ainsi radiés incluent le coût de production excédentaire estimatif engagé en phase initiale, en 1982, relativement au Challenger 601, les provisions pour les réclamations de la part des fournisseurs, les matières excédentaires et désuètes et d'autres pertes estimatives y afférentes totalisant \$361,200,000.

**M. Tilley:** C'est exact.

**Le président:** En d'autres termes, ces \$361 millions font partie du \$1,054,000 qui a été radié.

**M. Tilley:** C'est la radiation. Mais la dette relative à l'appareil est incluse dans l'ensemble des dettes accumulées.

**Le président:** Dans ce cas, quel type de réclamations avez-vous incluses?

**M. Tilley:** Les réclamations portant sur les changements dans la production, les réclamations des fournisseurs pour fournitures non livrées et portées au stock. Parce que, comme vous le savez, la compagnie a passé avec les fournisseurs des contrats d'achats de machines, d'équipement, etc. en fonction du nombre d'avions qu'elle s'attendait à construire. Si ces fournitures ne sont pas livrées, souvent dans les contrats il y a une clause de dédommagement prévue pour les fournisseurs.

**Mlle Carney:** Monsieur le président, peut-on demander des détails sur le passif accumulé?

Vous parlez de contrats, vous dites que si certaines dispositions du contrat ne sont pas honorées, il y a des frais qui s'accumulent. Pourrait-on demander ce que sont ces frais accumulés?

**Le président:** Monsieur Bell.

**M. Bell:** Monsieur le président, il sera assez facile de vous donner les renseignements que vous demandez. Toutefois, pour en parler en détail nous pourrions siéger à huis clos. Il s'agit de prévisions que nous faisons . . .

**Mlle Carney:** De toute évidence nous voulons étudier en détail les contrats qui ont été passés. C'est l'essentiel je pense du travail du Comité.

**M. Bell:** Je m'en rends compte, mais il n'est pas possible de faire un calcul précis pour tous les contrats. Si vous dites à un fournisseur qu'ayant prévu de construire 50 ou 60 avions par année vous prévoyez maintenant en construire beaucoup moins et que par voie de conséquence vous voulez renégocier les contrats d'achat de matériel, votre fournisseur va vous dire, très bien mais nos coûts unitaires vont être différents; ensuite vous négociez. Beaucoup de chiffres que nous vous donnons ici sont des chiffres estimatifs qu'il reste à fixer par négociation commerciale. À mon avis en raison de la nature confidentielle de ces données commerciales, il serait préférable peut-être que nous en parlions en privé plutôt qu'en public car toutes ces questions feront encore l'objet de négociations avec nos fournisseurs.

[Text]

**Miss Carney:** Just a final supplementary, Mr. Chairman.

I am one of the few members of this committee who are not an accountant. Are you suggesting that the company's exposure might be greater than \$1.4 billion by the time you take a look at the future . . . ?

**Mr. Bell:** No. The estimates are to the best of the capacity of the company and, subject to audit, a fair assessment of what we think we will incur on those exposures; but they are estimates.

**Miss Carney:** Did you say yes or no?

**Mr. Bell:** It could be higher and it could be lower. It is an estimate.

**Miss Carney:** You did not answer my question. Is the exposure of the company greater than the \$1.4 billion reported loss?

**Mr. Bell:** Yes. We have . . .

**Miss Carney:** It is, yes.

**Mr. Bell:** We have continuing payment obligations to suppliers of equipment.

**Miss Carney:** So we have a \$1.4 billion deficit plus this big question mark called "additional exposure".

**Mr. Bell:** The \$1.4 billion reveals the position as at December 1982. We have continuing contractual obligations where we envisage a change in that contractual obligation. We have attempted to anticipate it and record it in those numbers. That there may be others that we have not anticipated that will come up in the course of 1983 is a possibility.

**Miss Carney:** No, I am talking about your exposure in 1982.

**Mr. Bell:** No. As of the end of 1982, there is no greater exposure. Indeed, these include estimates in anticipation of what suppliers will ask from us as a result of the changes we have notified them of. There are no greater exposures as of the end of 1982, but that we might be asked for additional sums in 1983 is a possibility; or, indeed, maybe less.

**Miss Carney:** Okay. Clearly this subject, because it deals with 1983 and the future, is best left to the Finance committee this afternoon.

**The Chairman:** Miss Carney, you malign members of the committee. As I look around the table, I am the only accountant seated here.

**Miss Carney:** That explains it.

**The Chairman:** That is on this side.

Supplementary—Mr. Blenkarn has the next, and then Mr. Evans.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Tilley, I am quite disturbed about your certification, because it is in the same framework as your certification last year. You will recall your certification last year was used in the open market to certify to Morgan

[Translation]

**Mlle Carney:** Une dernière supplémentaire, monsieur le président.

Je suis l'un des rares membres du Comité qui ne soient pas comptable. Pensez-vous que le déficit de la compagnie puisse être supérieur à 1.4 milliard de dollars d'ici à ce que vous étudiez . . .

**M. Bell:** Non. Ces prévisions sont les plus exactes qu'a pu calculer la compagnie, sous réserve d'une vérification comptable, mais il s'agit de prévisions.

**Mlle Carney:** Est-ce que vous avez dit oui ou non.

**M. Bell:** Les pertes pourraient être plus élevées ou moins élevées. Ce sont des prévisions.

**Mlle Carney:** Vous n'avez pas répondu à ma question. Est-ce que les pertes de la compagnie seront supérieures aux pertes annoncées de 1.4 milliard de dollars.

**M. Bell:** Oui. Nous avons . . .

**Mlle Carney:** Supérieures, très bien.

**M. Bell:** Il faut que nous continuions à payer nos fournisseurs d'équipement et de matériel.

**Mlle Carney:** Donc le déficit est de 1.4 milliard de dollars auquel il faut ajouter un grand point d'interrogation «autre perte».

**M. Bell:** Les 1.4 milliard de dollars représentent la position de la compagnie en décembre 1982. Nous continuons d'avoir des obligations contractuelles et auxquelles nous envisageons d'apporter des modifications. Pour certaines nous avons essayé de prendre les devants et de les chiffrer. Il se peut qu'il y en ait d'autres que nous n'avons pas prévues et qui se manifesteront en 1983. C'est une possibilité.

**Mlle Carney:** Non, je parle de votre déficit en 1982.

**M. Bell:** Non. À la fin 1982, le déficit n'est pas supérieur. De fait, ce chiffre inclut ce que les fournisseurs vont nous demander à la suite des changements apportés aux contrats que nous avons passés avec eux. Par rapport à 1982 le déficit ne sera pas supérieur mais il est possible que l'on nous demande en 1983 de régler d'autres dettes; ou alors il sera peut-être inférieur.

**Mlle Carney:** Très bien. Étant donné que nous parlons de 1983 et de l'avenir, il serait préférable de laisser au Comité des finances cet après-midi le soin de vous poser la question.

**Le président:** Mademoiselle Carney, vous calomniez les membres du Comité. Je constate que de tous les gens qui sont ici, je suis le seul comptable.

**Mlle Carney:** Cela explique la chose.

**Le président:** De ce côté-ci.

Questions supplémentaires, M. Blenkarn et ensuite M. Evans.

**M. Blenkarn:** Monsieur Tilley, l'apurement que vous avez fait des comptes de Canadair me dérange beaucoup parce que vous avez procédé comme l'année dernière. Souvenez-vous que l'année dernière on s'est servi sur le marché de l'apurement



[Texte]

Guarantee Trust Co. on a prospectus, and so it was not just a representation made to the Government of Canada that presumably is prepared to take representation, but a representation made to the public market as to the validity of this company. On that basis I think it is imperative that we have your notes and the representations that were made to you as auditor of the company as to how you could possibly capitalize, in a sense, or treat as an asset of the company, a matter of \$728.3 million expended over a period of six years for interest. That was all piled in together and capitalized. And I just for the life of me cannot understand how anybody can certify a statement knowing that you somehow have to get back \$728.3 million of spent interest and treat that as an inventory item. How can interest that has been paid out be treated as inventory?

• 1115

While you are at it, could you tell me in what other countries of the world chartered accountants are permitted to treat as inventory six years' expended interest? I am told that in the United States that is not proper; in Britain that is not proper. Could you tell us about it?

**Mr. Bell:** I wonder if I could just clarify one fact. The number you have quoted is not in fact interest. There is at the end of 1981...

**Mr. Blenkarn:** Marketing; yes.

**Mr. Bell:** Yes, I am informed there was \$242 million in interest at the end of 1981. There is close to \$200 million—another amount for 1982. The number you are quoting in aggregate includes marketing, general administrative costs. It includes a full category of costs, including interest; but only \$242 million of the number you cite is interest. Development costs, marketing costs, overhead costs are all capitalized.

I defer to Mr. Tilley on the answer, but I just thought the fact ought to be clarified.

**The Chairman:** Mr. Tilley.

**Mr. Tilley:** The major portion of that \$700 million is of course development costs and interest costs. The other costs have been referred to as general administration and marketing.

But you referred, Mr. Blenkarn, to the basis on which that amount of money goes into contracts or programs in process. The company's accounting policies were well set out in the financial statements. The basis of the additions to inventory was well set out there; and the fact that it included interest was also set out in those financial statements.

[Traduction]

que vous aviez fait, à savoir *Morgan Guarantee Trust* pour une émission d'action, en conséquence il s'agissait bien plus que d'une simple observation au gouvernement du Canada, qui est toujours au demeurant disposé à écouter les observations qu'on veut bien lui faire, mais d'une déclaration publique portant sur la viabilité de cette compagnie. Cela dit je crois qu'il est impératif que nous prenions connaissance de vos notes ainsi que des observations qui vous ont été faites, en tant que vérificateur des comptes de la compagnie, quant à la façon dont vous pourriez peut-être capitaliser dans un sens, ou considérer comme un avoir pour la compagnie, les 728.3 millions d'intérêts que vous avez payés pendant six ans. Tout cela a été mis ensemble et capitalisé. Et personnellement je ne comprends absolument pas comment quelqu'un peut procéder à une apuration des comptes sachant que 728.3 millions d'intérêts payés vont devoir figurer à l'actif du bilan en tant qu'élément de stock. Comment des intérêts payés peuvent-ils être considérés au plan comptable comme un élément de stock?

Et pendant que vous y êtes, pourriez-vous me dire dans quels autres pays les comptables agréés peuvent considérer comme un élément de stock, c'est-à-dire comme un actif, les intérêts payés pendant six ans? On me dit qu'aux États-Unis c'est illégal et qu'en Grande-Bretagne aussi. Pourriez-vous nous donner quelques mots d'explication?

**M. Bell:** Permettez-moi de préciser une chose. Le chiffre que vous venez de donner en fait ne représente pas les intérêts versés. C'est-à-dire à la fin 1981...

**M. Blenkarn:** À la fin de l'année commerciale, c'est exact.

**M. Bell:** On me dit que les intérêts se montaient à \$242 millions fin 1981. C'est proche de 200 millions—un autre chiffre que l'on trouve pour 1982. Le chiffre dont vous parlez est un chiffre global qui inclut les coûts de commercialisation ainsi que les frais d'administration en général. Donc toute une gamme de frais, notamment les intérêts; mais dans le chiffre que vous citez il n'y a que \$242 millions d'intérêts. Les coûts de développement de commercialisation des frais généraux sont tous capitalisés.

Je vais céder la parole à M. Tilley pour vous donner une réponse mais je pensais qu'il était bon que je vous apporte cette précision.

**Le président:** Monsieur Tilley.

**M. Tilley:** De ces \$700 millions, une partie importante reflète les coûts de développement et les intérêts. Les autres frais représentent les coûts de commercialisation et les frais d'administration en général.

Monsieur Blenkarn, vous avez fait allusion aux capitaux investis dans des contrats ou dans des programmes en cours. Les procédures comptables de la compagnie étaient bien expliquées dans les états financiers; ainsi d'ailleurs que les ajouts au stock ainsi que le fait que les intérêts étaient inclus.



[Text]

In Canada there is no restriction on whether or not interest may be put in contracts or programs in process. If it falls within generally accepted accounting principles, it may be capitalized as contracts in process. There are a number of industries that do so—and I am sure you are aware of some of them—particularly development companies. Development companies frequently include interest when they are in the development stage.

I think this policy that Canadair had in process for a number of years, a number of years prior to ourselves coming on the scene, had been followed consistently by them and continued to be followed by them while we were there. The Challenger program, as you have noted, is a major portion of the company's activities and in that respect it could be treated as a development company, or as a development phase for the Challenger program, in which case interest would be acceptable.

Having included interest and the other typical development costs, including the marketing, in that amount, what we then become interested in is whether or not those costs are recoverable. You referred to that, and I referred to that a few moments ago with respect to our review of the December 1981 statements and our conclusion that the December 1981 statements, as presented by management, were appropriate and the presentation was fair.

Insofar as the description in the notes is concerned, those details are management's details and the policies are management's. The financial statements are indeed management's, as I am sure you are aware. Our area of comment is through our report.

**Mr. Blenkarn:** But surely, Mr. Tilley, you have an obligation to go over management's representations to you much the same as you would in any other company. You would normally check accounts receivable to make sure they are acknowledged. You would normally check payables to make sure that is all that is due; and I suppose if you are going to anticipate you could recover these expenditures, you would check future orders.

Did you specifically check the Federal Express orders? Did you specifically check the TAG orders? Did you specifically check the fact that Federal Express is alleged to have paid, on an order of 25 aircraft, only \$250,000 as a deposit; and could you really treat that type of an order as an order that was a valid order, a legitimate order, an order that you could use as evidence of the ability to recover capitalized expenditures?

• 1120

**Mr. Tilley:** As far as the Federal Express order to which you referred is concerned, that negotiation was, I believe, in 1977 or 1978, which was before we were there. Whether any Federal Express planes were in the orders booked and used to determine how close we were to the break-even point of 1981 I cannot tell you offhand, but I can get that information for you, if you would like.

[Translation]

Au Canada, on peut, si l'on veut, comptabiliser les intérêts dans les contrats ou les programmes en cours. Si ces intérêts cadrent avec les principes comptables acceptés, ils peuvent être capitalisés comme contrats en cours. Plusieurs secteurs industriels le font—je ne sais pas si vous le savez—notamment les compagnies de développement qui souvent comptabilisent à l'actif les intérêts versés en phase initiale de développement.

Canadair s'en était tenu à une politique pendant plusieurs années, plusieurs années avant que nous n'intervenions, et la compagnie a continué de suivre la même politique après. Le programme Challenger, comme vous l'avez dit, représente une partie importante des activités de la compagnie et à cet égard on peut considérer la compagnie comme une compagnie de développement, ou comme une compagnie en phase initiale de développement du programme Challenger, et vue sous cet angle la comptabilisation des intérêts versés en tant qu'éléments d'actif est possible.

Ayant inclus les intérêts ainsi que d'autres coûts de développement normaux, notamment la commercialisation, nous avons alors voulu voir si ces frais étaient récupérables. Vous en avez parlé et moi aussi il n'y a pas longtemps en parlant de l'examen des états financiers de décembre 1981 et nous en sommes arrivés à la conclusion que ces états financiers en 1981 tels qu'établis par la direction, étaient exacts et justes.

En ce qui concerne la description des activités dans les notes documentaires, les détails ont été donnés par les gestionnaires et les politiques suivies émanent de la direction. Les états financiers ont de fait été établis par la direction, comme vous le savez. Nous faisons des commentaires à ce sujet dans notre rapport.

**M. Blenkarn:** Mais monsieur Tilley, vous êtes tenu de vérifier ce que vous dit la direction comme vous le feriez pour n'importe quelle autre compagnie. Normalement, vous devriez vérifier les effets à recevoir pour vous assurer qu'ils existent. Normalement, vous contrôleriez également les effets à payer pour vous assurer qu'il n'y a que cela à payer; et je pense que si vous vous attendez à recouvrer ces dépenses, vous vérifieriez le carnet de commandes.

Est-ce que vous avez contrôlé les commandes passées par *Federal Express*? Celles de TAG? Avez-vous vérifié le fait que *Federal Express* n'aurait, rapporte-t-on, versé que \$250,000 d'arrhes sur une commande de 25 appareils; et pouviez-vous vraiment considérer une pareille commande comme une commande ferme, légitime, dont vous auriez pu vous servir pour montrer que la compagnie était en mesure de rentrer dans ses fonds?

**M. Tilley:** En ce qui concerne la commande de *Federal Express* dont vous venez de parler, les négociations remontent je pense à 1977 ou à 1978, c'est-à-dire avant que nous n'intervenions. Maintenant, à savoir si les appareils commandés par *Federal Express* ont été comptabilisés pour montrer que la compagnie était sur le point d'atteindre le seuil de rentabilité en 1981, je ne saurais vous le dire maintenant,

[*Texte*]

Normally what we would do would be to review the orders from year to year, we would review the changes in orders, we would review the deposits the company has, we would confirm the deposits the company has with respect to orders. So we do not check each order or each contract as it is received, in terms of the annual audit, no, but we look at the order position and the progression of that order position from year to year.

**Mr. Blenkarn:** All right. Would you be able, then . . .

**The Chairman:** Mr. Blenkarn, is that another supplementary?

**Mr. Blenkarn:** I appreciate that; could I just ask him to confirm that they will supply to us one item, Mr. Chairman?

Would you be able to supply to us the representations made to your firm with respect to the order book position in each of the years that you have been auditor for the company, so that we can find out what representations were made to you by the management of the company to find out whether you have been deliberately misled?

**Mr. Tilley:** We can certainly go through our files, if that is appropriate, and supply you with what was in the detail files as to the orders in each of the years we were involved.

**Mr. Blenkarn:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Evans, supplementary, and then I want to get back on the rails here with Mr. Hovdebo and Mr. Deniger.

**Mr. Evans:** Perhaps Mr. Bell, or whoever is appropriate, could explain, in very simple terms, what happens to, effectively, \$900 million. Where did it go? That is what everybody really wants to know.

**Miss Carney:** It just got thrown down a hole.

**Mr. Evans:** Can you explain to us, in very simple terms, did we not still have \$975 million of long-term debt, \$452 million of short-term, one-year debt? That is still there, to my understanding. Am I not correct?

**Mr. Bell:** Yes.

**Mr. Evans:** We have effectively no equity, we have negative equity of a very substantial amount; where did it go?

**Mr. Bell:** Perhaps I tread an area I should not, but, speaking more as a businessman than anything else, I think the answer to the question Mr. Wright was asking earlier is that, on the basis on which this company sits at the moment, yes, it is insolvent and it cannot continue without the infusion of additional capital. That is precisely what has been said.

**Mr. Evans:** But that is the question. I know it is outside the domain, because it is supplementary, but somebody is saying

[*Traduction*]

néanmoins je peux obtenir les renseignements nécessaires, si vous le voulez.

Normalement, nous examinons les commandes d'une année à l'autre, ainsi que les changements dans les commandes, nous examinons aussi les arrhres versés à la compagnie par rapport aux commandes passées. Donc, dans la vérification annuelle, nous ne vérifions pas chaque commande au moment où elle est passée, mais nous examinons l'ensemble des transactions et leur évolution d'une année à l'autre.

**M. Blenkarn:** Très bien. Pourriez-vous alors . . .

**Le président:** Monsieur Blenkarn, vous posez une autre question supplémentaire?

**M. Blenkarn:** Pourrais-je simplement demander à M. Tilley de nous confirmer qu'il va nous remettre un document, monsieur le président.

Pourriez-vous remettre au Comité les documents qui vous ont été adressés relatifs au carnet de commandes de Canadair pour chacune des années où vous avez vérifié les comptes de la compagnie pour que nous prenions connaissance de ce que la direction de la compagnie vous a dit afin de voir si l'on vous a délibérément induit en erreur?

**M. Tilley:** Il n'y a pas d'empêchement. Nous jetterons un coup d'oeil à nos dossiers et nous vous transmettrons le détail des commandes passées pour chacune des années où nous avons vérifié les comptes de Canadair.

**M. Blenkarn:** Merci.

**Le président:** Merci.

Monsieur Evans, une question supplémentaire et ensuite comme prévu je donnerai la parole à M. Hovdebo et à M. Deniger.

**M. Evans:** M. Bell ou quelqu'un d'autre pourrait-il nous expliquer très simplement où sont passés les \$900 millions. À vrai dire, c'est ce que tout le monde veut savoir.

**Mlle Carney:** Cet argent a été dilapidé.

**M. Evans:** Pourriez-vous très simplement nous expliquer la situation, la dette à long terme n'était-elle pas de \$975 millions, la dette à court terme de \$452 millions, avec échéance d'un an? Si je comprends bien, c'est toujours le cas. Ai-je raison?

**M. Bell:** Oui.

**M. Evans:** En réalité, Canadair n'a plus de capital, en fait nous avons une dette importante, où est-ce que le capital est passé?

**M. Bell:** Je vais peut-être m'avancer dans un domaine où il serait préférable que je ne m'avance pas, mais parlant plus en tant qu'homme d'affaires qu'autrement, pour répondre à la question qu'a posée avant M. Wright, je dois dire qu'effectivement la compagnie est insolvable et que pour survivre il faut une nouvelle injection de capitaux. C'est précisément ce qu'on a dit.

**M. Evans:** Mais c'est la question. Je sais que cela n'a rien à voir mais quelqu'un dit: Donnons \$240 millions de plus à la



[Text]

let us have \$240 million of new money poured into the company. Presumably that is equity, unless it is going to be there to bail out some of the lenders that are stuck now. I guess the taxpayer is stuck, because the taxpayers are standing behind all that debt that is outstanding; it is called unsecured, but it is 100% secured by the taxpayers of this country.

**Mr. Bell:** This is something I am sure we will get into in front of the other committee, but yes, the cash is required to meet the ongoing operations of this company—interest on outstanding debt, obligations to suppliers for the delivery of parts. However, the interest must be paid in any event; that is not a discretionary thing. If we did not produce any more Challengers, we would have to pay the interest, the payment to suppliers would have to be made, because we have a contractual obligation there. The additional cost which will be incurred by the \$240 million will be for the payment of the labour that assembles those planes; we will be assembling those planes for delivery under existing orders, therefore we will easily more than return the amount of money we pay on that labour component. So the money is being spent on the ongoing operations—but I think we will probe through that this afternoon.

To deal with the question you asked, where has that money gone, I think the short answer is that that money was spent, in the past, on the design, the development of the plane, the building up of inventory, some parts that in fact are not being used, some tangible inventory that is available for sale and on which we expect to be able to make deliveries.

• 1125

All that money that was spent has found its way into those different places. The \$900 million or the \$1 billion that is at issue as a write-off is money which was spent and which was carried on the books on the basis of the then expectations of the company that it would be able to recover it out of future sales. But I must say that we do not see the recoverability of that money as being possible. Nothing has happened in a cash sense, if I can put it that way. That money in cash terms had been spent before December 1982. At the end of December 1982, looking at the market, I have to say as a member of the board of Canadair that I would not be prepared to carry the representation that that inventory value was fair value as of that date. I would not be prepared to say that that money was going to be recovered out of future sales. I for one, therefore, would insist that we recognize the fact that the spent money would not be coming back.

That money is in a series of historical expenditures which are shown in the tables attached to the statement that the minister left with us earlier. I could draw your attention to table 2.

**An hon. Member:** This is in the document entitled *Background notes on 1982 Canadair Ltd.*?

**Mr. Bell:** It is in the big report, the 60-page report of the minister. At the very end, if you look at table 2 and indeed the

[Translation]

compagnie. De toute évidence, c'est du capital, à moins qu'on se serve de cet argent pour sortir de l'ornière certains des prêteurs qui se trouvent maintenant dans une impasse. C'est le contribuable qui est coincé, parce que c'est lui qui va devoir payer les dettes de Canadair, ces dettes ne sont pas nanties, mais par contre elles le sont intégralement par les contribuables de ce pays.

**M. Bell:** Je suis sûr que le Comité des finances va discuter de cette question, néanmoins je vous répondrai que oui, nous avons besoin de cet argent pour financer les opérations en cours—pour régler le service de la dette, pour régler nos fournisseurs qui nous ont livré des pièces. Toutefois, les intérêts doivent être payés étant donné que ce n'est pas un élément discrétionnaire. Si nous n'assemblions plus aucun Challenger, il nous faudrait quand même payer les intérêts, les fournisseurs, étant donné des obligations contractuelles. Les \$240 millions supplémentaires serviront à payer les ouvriers chargés d'assembler ces avions, une fois assemblés, nous en ferons livraison à nos clients qui ont passé commande, en conséquence, nous parviendrons très facilement à rembourser l'argent que nous demandons pour payer la main d'oeuvre. L'argent que nous demandons va servir à financer les opérations en cours—mais je pense que nous discuterons plus en détail de tout cela cet après-midi.

Pour répondre à la question que vous avez posée, à savoir où est-ce que cet argent est passé, je répondrai brièvement en disant qu'on s'en est servi pour les travaux de conception et de développement de l'avion, pour constituer des stocks pour certaines pièces dont en fait on ne se sert pas, qui pourront être vendues et qui permettront de rembourser une partie des dettes.

Tout cet argent qui a été dépensé a servi à différentes choses. Les 900 millions ou le milliard en question était inscrit au compte comme devant être recouvrés sur les ventes futures. Mais je dois dire que nous ne croyons pas qu'il soit possible de récupérer cette somme car aucun élément nouveau n'est apparu sur le plan des liquidités. Cet argent avait été dépensé avant le mois de décembre 1982. À la fin de décembre 1982, considérant le marché, en tant que membre du conseil d'administration de Canadair, je ne peux pas affirmer que les stocks se chiffraient à cette valeur-là. Je ne veux pas non plus affirmer que ce montant sera couvert par des ventes futures. Et j'insisterai donc pour que l'on reconnaisse que cet argent dépensé ne sera pas recouvré.

Cet argent a servi à une série de dépenses qui sont chiffrées dans les tableaux annexés à l'exposé du ministre et j'attire particulièrement votre attention sur le tableau 2.

**Une voix:** S'agit-il du document intitulé *Notes documentaires sur les états financiers de Canadair pour 1982*?

**M. Bell:** C'est dans le gros rapport, le rapport de 60 pages du ministre. Tout à la fin, si vous regardez le tableau 2 et le



[Texte]

chart which follows, that will show you where at the end of 1982 a total of \$1.9 billion had been spent on the program. What we are saying by these statements is that a number of these categories which are soft costs—they are not represented by physical, tangible inventory . . . can only be justified as being represented as an asset of the company if you believe you are going to see that money back; and we do not believe we are going to see that money back.

**Mr. Blenkarn:** It is gone.

**Mr. Bell:** It is gone; but much of it was gone before the end of 1982.

**Mr. Blenkarn:** Hell, it was gone five years ago.

**Mr. Bell:** It was spent, but the expectation at that date was that it would be seen back. I do not see that expectation today, and therefore those numbers are not there.

The money was spent on engineering and design. You can see \$261 million represented there. Excess early production—that may require a little bit of an explanation. As you may understand, the manufacturing of an aircraft involves a substantial learning experience that means the early units cost you an awful lot more than later units. In fact, as a rule of thumb, the 50th units . . .

**An hon. Member:** [Inaudible—Editor]

**Mr. Bell:** Oh no. This is a well-documented proposition which we can show you.

**Miss Carney:** We understand that. Members of this committee are not naive about development costs.

**Mr. Bell:** Fair enough. Okay. No, I am not talking about development costs; I am talking about production costs. The 50th plane will cost you half of the first and the 100th half of the 50th. Those early production costs in excess of what the sales price was are what the \$61 million is. That is what the excess early is.

**Miss Carney:** May I ask you a supplementary on that? If that is in fact the case, why did you consider that last year Canadair started in production? Why did you choose last year?

**Mr. Bell:** I am sorry; I am not sure of the relevance of that question here. That is a separate issue, and I think the answer, as far as I am concerned, is that first I look at the numbers at the end of 1982 and ask how much you can carry that you are going to recover and let us see what those numbers are; I then look at the—sorry?

**Mr. Evans:** You are on table 2 and table 2 is precisely where I want you to be. This could go on forever and I know the members want to ask questions, but one thing I would like to know is can you provide us with detailed breakdowns of the expenditures that fall under other costs of \$90 million in 1982 and \$84 million up from \$846,000 in 1976 and marketing up from \$754,000 in 1976 to \$61 million in 1982? Those two items—detailed item-by-item breakdowns of where that money was spent; because by God, I cannot understand how other costs, including aircraft leasing, insurance, royalties, manuals

[Traduction]

graphique suivant, vous voyez les dépenses consacrées jusqu'à la fin de 1982 au programme, pour un total de 1.9 milliard. Nous disons qu'un certain nombre de catégories de dépenses constituent des frais initiaux, c'est-à-dire qui ne correspondent pas à des biens physiques, tangibles, qui ne peuvent être considérées comme un actif de la société qu'à la condition que l'on soit convaincu que cet argent pourra être récupéré; or, nous ne croyons pas que nous reverrons cet argent.

**M. Blenkarn:** Il est parti.

**M. Bell:** Il est parti mais la plus grande part a été dépensée avant la fin de 1982.

**M. Blenkarn:** Il était déjà parti il y a 5 ans.

**M. Bell:** Il a été dépensé mais on pensait alors qu'on le récupérerait. Ce n'est plus le cas aujourd'hui et c'est pourquoi vous ne retrouvez plus ces sommes dans l'actif.

Cet argent était consacré à l'ingénierie et au développement et vous voyez là un montant de 261 millions. Cout excédentaire de production en phase initiale: cela mérite une petite explication. La fabrication d'un avion nécessite un difficile apprentissage, ce qui signifie que les premières unités vous coûtent beaucoup plus cher à fabriquer que les suivantes. De fait, en règle générale, le 50<sup>ième</sup> avion . . .

**Une voix:** (Inaudible—éditeur)

**M. Bell:** Non c'est quelque chose de très bien documenté que nous pouvons vous montrer.

**Mlle Carney:** Nous comprenons cela, les membres du Comité ne sont pas tout à fait ignorants des frais de développement.

**M. Bell:** Bien. Non je ne parle pas ici des frais de développement mais des frais de production. Le 50<sup>ième</sup> avion ne va vous coûter que la moitié du premier et le 100<sup>ième</sup> la moitié du cinquantième. Cette partie des coûts de production en phase initiale qui excède le prix de vente représente la somme de 61 millions. Voilà ce qu'est le coût excédentaire de production.

**Mlle Carney:** Puis-je vous poser une question supplémentaire à ce sujet? Si tel est le cas, pourquoi avez-vous choisi l'année dernière comme début de la production?

**M. Bell:** Je regrette, je ne vois pas ce que cela a à voir. C'est un problème distinct. En ce qui me concerne, je regarde les chiffres à la fin de 1982 et je demande quelles sommes pourront être recouvrées; ensuite je regarde . . . excusez-moi?

**M. Evans:** Vous parlez en ce moment du tableau 2 et c'est précisément celui-là qui m'intéresse. Je sais que les autres membres veulent également vous poser des questions mais j'aimerais savoir si vous pouvez nous donner le détail des dépenses regroupées sous le titre «autres frais» de 90 millions en 1982 alors qu'elles ne se montaient qu'à 846,000 en 1976, ainsi que le détail des frais de commercialisation qui sont passés de 754,000 en 1976 à 61 million de dollars en 1982. J'aimerais connaître le détail, point par point, de ces dépenses car je ne vois absolument pas comment ces frais, qui compren-

[Text]

and publications, can amount to \$90 million in 1982 when six years ago they amounted to \$846,000. We want to have detailed explanations of where that money went.

• 1130

**Mr. Bell:** I think we would be happy to do it. I might just point out that those are cumulative numbers. Those are not numbers spent in that year.

**Mr. Evans:** Oh, I know.

**Mr. Bell:** This is a cumulative number, but that does not dismiss the importance of the question. I just wanted to make sure that you did not see those . . .

**Mr. Evans:** Six times \$1 million is \$6 million, not \$90 million.

**Mr. Bell:** I agree with you, and those numbers have to be accounted for. What I am saying is that the 1982 number is a cumulative number of the gross dollars spent by the end of 1982 on the Challenger program . . .

**Mr. Evans:** That is the appropriate term.

**Mr. Bell:** —of which something over \$500 million would have been sold and offset by revenues. The rest has been carried on the books as an asset which the company at that time believed would be recoverable.

What we are saying today is that the only items we consider recoverable add up to the inventory items shown on the balance sheet at \$127.6 million, and that is the physical, tangible inventory that we expect to be able to recover. That is all we are carrying here. We have written off the soft costs and we have indicated in the background notes that the aggressive use of the capitalization of things like interest, which you were asking about, and marketing and overhead costs, etc., will not in the future be capitalized. They will be "expensed", and that will be more in conformity with the accounting policies of other aviation companies, other aircraft manufacturing companies. Henceforth, we will account for those as period costs and expense them in the year.

**The Chairman:** I have to go to Mr. Hovdebo now. That is a very thorough answer to Mr. Evans' supplementary, and we have been an hour on the first round.

Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Thank you, Mr. Chairman.

In the light of the fact that a few weeks ago there was a report on Crown corporations and the fact that Canadair is going to disappear forever into CIDC, this is our last chance to find out really what happened. What we are here for is to find out how the company got where it is, with over \$1 billion deficit, and also whether or not the government is justified in keeping on feeding this cookie monster.

[Translation]

nent le «leasing» d'avions, l'assurance, les redevances, les manuels et les publications peuvent totaliser 90 millions de dollars en 1982 alors qu'il y a six ans ils ne dépassaient pas 846,000 dollars. Nous voulons savoir en détail où est passé cet argent.

**M. Bell:** Nous vous donnerons ces chiffres avec le plus grand plaisir. Permettez-moi simplement de vous signaler que ce sont des chiffres cumulatifs, ce ne sont pas les dépenses de cette année-là.

**M. Evans:** Oui, je sais.

**M. Bell:** C'est un chiffre cumulatif mais cela n'enlève rien à la pertinence de la question. Je voulais simplement m'assurer que vous ne croyez pas qu'il s'agit là de . . .

**M. Evans:** Six fois un million est égal à six millions et non pas à 90 millions de dollars.

**M. Bell:** Je suis d'accord et ces montants doivent être expliqués. Ce que je dis c'est que le chiffre pour 1982 est la somme des montants bruts dépensés jusqu'à la fin de cette année pour le programme Challenger.

**M. Evans:** Oui.

**M. Bell:** . . . et sur cette somme 500 millions de dollars sont couverts par les recettes provenant des ventes. Le reste figure au compte sous forme d'actif que la société estimait alors pouvoir recouvrer.

Ce que nous disons aujourd'hui c'est que les seuls postes que nous jugeons recouvrables sont les éléments de l'inventaire qui totalisent la somme de 127.6 millions de dollars dans le bilan et qui sont représentés par l'inventaire physique, tangible que nous espérons pouvoir réaliser. C'est tout ce que nous conservons. Nous avons radié les frais initiaux et nous ajoutons dans les notes documentaires que la capitalisation agressive d'éléments comme les intérêts, les frais de commercialisation et les frais généraux ne seront pas capitalisés à l'avenir. Ils seront portés aux dépenses et cela sera plus conforme aux méthodes comptables suivies par d'autres constructeurs d'avions. Par conséquent, nous les inscrirons comme dépenses dans l'année où ils ont été encourus.

**Le président:** Je dois donner la parole à M. Hovdebo maintenant. C'est une réponse très complète pour la question supplémentaire de M. Evans et nous avons déjà consacré une heure au premier tour.

Monsieur Hovdebo

**M. Hovdebo:** Je vous remercie, monsieur le président.

Étant donné qu'un rapport sur les Sociétés de la Couronne a été publié il y a quelques semaines et que Canadair va maintenant disparaître à jamais au sein de la CDIC, c'est la dernière occasion que nous avons de découvrir ce qui s'est véritablement passé. Nous sommes ici pour déterminer comment la Société en est arrivée où elle est, à un passif de plus de 1 milliard de dollars et s'il est justifié que le gouvernement continue à alimenter cet ogre.



## [Texte]

On that basis, I think we need to know much more about how they got there. Would it be possible for us to have a list of the numbers of planes made to date, to whom they were sold, how much each of them was sold for and how each of them was paid for, or if it was paid for? Also, maybe we should find out how many planes Canadair has repurchased or leased back. It seems to me that the sales people were just as busy buying planes as they were selling them.

**Mr. Bell:** Certainly, yes. But I wonder if I might start with your first comment that this is your last crack at Canadair, that it is disappearing into CDIC. I think what my minister tried to say at the outset is that indeed this is your first crack of a thorough nature and you will have as much as you want, that it is not disappearing into CDIC. CDIC will in fact be presenting its financials on an equity accounting basis and providing separate stand-alone financials for each of its underlying companies; it will be following, for both CDIC and each of the underlying companies, the obligations set out in the CDIC bill, which will require us to make timely disclosure, provide quarterly financial reports and annual financial reports to the public, to these committees; in fact, to do everything that a publicly traded company on a registered stock exchange would have to provide. We will be providing precisely that kind of information. We will provide it for CDIC; we will provide it for Canadair. That is a commitment the minister has made. It is a requirement that our act, when passed, will impose on us, and we will live by it even in the absence of that act currently being passed. You will have quarterly financial results for full disclosure and effective accountability on Canadair and on CDIC. It is not disappearing. In fact, I think it is coming under a much more microscopic and effective disclosure policy. That is our commitment to this committee.

• 1135

Secondly, about the sales, yes, I would be happy to provide you with a portion of that information, if I might. We will provide you with a list of the units we have produced, their sales, and their sales price. What I would not feel at liberty to disclose is who the specific buyers are of individual aircraft, except those who have chosen to be visible themselves. The problem we have is that customers do not like to have their names bandied about as purchasers of aircraft. I must say that if we are going to make it possible for this company to recover—and I do believe we have a fundamentally very good product—if we are going to be successful in selling that aircraft, which today although it cost us a hell of a lot more than it should have to get to where we are, and we have sold fewer than we were told—if we are going to have a chance at making sales in the future, we had better act commercially about it. If we go around talking in public about who buys our planes . . . people who buy executive aircraft do not want to see their names on the front pages of the newspaper.

So we will certainly be in a position where we can discuss individual transactions that are a matter of public note. I would be prepared to do that right now. We certainly will be able to give you a list of every unit produced, by number, and the price for which it was sold. We will certainly be able to provide you with the numbers that were leased and leased

## [Traduction]

Pour cela, nous devons en savoir bien davantage sur l'évolution qui a mené à la situation actuelle. Vous serait-il possible de nous communiquer une liste des avions produits jusqu'à ce jour, indiquant les acheteurs, le prix de vente de chacun et quelle partie du prix a été payée? Il nous faudrait savoir également combien d'avions Canadair a rachetés ou repris en *leasing*. Il me semble que vos vendeurs étaient tout aussi occupés à racheter des avions qu'à les vendre.

**M. Bell:** Oui, certainement. Je commencerai par répondre à votre remarque lorsque vous dites que c'est votre dernière occasion de scruter Canadair, qu'elle disparaît au sein de la CDIC. Ce que le ministre a essayé de faire ressortir au début c'est que c'est en effet la première fois que vous pouvez scruter de près les comptes de la société et que vous pourrez continuer à le faire sans que tout ne se confonde avec la CDIC. La CDIC va en fait présenter des comptes distincts pour chacune de ses composantes, conformément à la Loi sur la CDIC exigeant la publication de rapports financiers trimestriels et annuels concernant chacune des sociétés qui la composent et de procéder exactement comme une société cotée en bourse. Nous allons donc vous fournir tous ces renseignements, non seulement pour la CDIC dans sa totalité mais pour Canadair. C'est un engagement que le ministre a pris, c'est une exigence que la loi, lorsqu'elle sera adoptée, va nous imposer et nous allons nous y tenir dès maintenant avant même son adoption. Vous aurez donc les comptes financiers trimestriels de Canadair aussi bien que de la CDIC. Les comptes ne vont donc pas se perdre. Au contraire, c'est une politique de divulgation beaucoup plus étendue qui sera appliquée et nous en prenons l'engagement devant ce Comité.

Deuxièmement, en ce qui concerne les ventes, je vous remettrai avec plaisir une partie de ces renseignements. Nous vous donnerons une liste des unités produites, des avions vendus et de leur prix de vente. Par contre, je ne suis pas en mesure de divulguer qui sont les acheteurs des avions individuels, sauf ceux qui ont choisi eux-mêmes de se faire connaître. Le problème est que nos clients n'aiment pas que l'on brandisse leur nom partout. Si nous voulons que cette société retrouve la santé, si nous voulons vendre avec succès cet avion qui est d'excellente qualité, même s'il nous a coûté beaucoup plus cher à mettre au point que nous ne l'avions prévu, et même si nous en avons vendu moins que nous le pensions, si nous voulons conclure des ventes à l'avenir, il faudra absolument que nous respections les usages commerciaux. Si nous révélons en public qui achète nos avions . . . ceux qui achètent des avions d'affaires n'aiment pas voir leur nom en première page des journaux.

Nous pouvons donc vous indiquer quels sont les acheteurs qui ont choisi de se faire connaître et nous pouvons d'ailleurs le faire tout de suite. Nous pourrions, de toute façon, vous donner une liste de chaque unité produite, par numéro de série, et le prix de vente. Nous pouvons également vous donner le nombre des avions repris en location ou loués. Mais j'hésiterais, sauf



[Text]

back. But I would hesitate, with respect, in view of our desire to make money on this, which I think we can do, prospectively—but I think if we go about disclosing information of our customers which they regard as confidential we will do ourselves considerable damage in the marketplace. So I will provide you with that list quite happily, but I would request the indulgence of the committee in not requesting of me that I actually put the names of customers beside them.

**The Chairman:** I think in view of the fact that this is a two-and-a-half-hour meeting, and in respect for our visitors and so on, we should take a five-minute recess.

• 1137

• 1144

**The Chairman:** When we took our recess, Mr. Hovdebo had the floor.

Mr. Hovdebo, please.

**Mr. Hovdebo:** Yes, Mr. Chairman.

• 1145

Mr. Chairman, just following along on that question, a considerable amount of the deals on Canadair are public knowledge on a kind of fragmented basis. I therefore think it would be really worth while, as far as the corporation is concerned, to get those deals out into the open so that we at least as a parliamentary committee—and maybe Parliament as a whole—have some confidence in what is going on and whether it is going to be any different under the new structure.

You have made a comment that CDIC is going to report to Parliament. My understanding of the bill is that it reports only to Cabinet and it has no responsibility to report to Parliament at all.

**Mr. Bell:** That is not my reading of it. My understanding is that we will have an obligation to be making public reports, including in front of committees such as this, both on the activities of CDIC and on the activities of each of its underlying companies individually. We certainly intend to be doing that.

There is a unique provision in our bill that requires that we make disclosure of the sort required of publicly traded security companies. That is a unique provision, to my knowledge, in any legislation and it is one that will certainly require us to be making that information available publicly on a timely basis to ensure effective accountability. That is certainly not simply to government—that is a public requirement.

**Mr. Hovdebo:** That did not always work, though, in the past. The prospectus which got you money in the past was not always up front. But that is beside the point; that is not the area we want. Regarding these deals, if necessary—and I do not know whether it is going to be necessary—would it be possible to have the discussion of sales and how they were paid for, and so on, in camera?

[Translation]

votre respect, à divulguer des renseignements que nos clients jugent confidentiels et qui nous feraient du tort sur le marché alors que nous essayons justement de rentrer dans nos frais et de gagner de l'argent. Je vous remettrai donc cette liste avec le plus grand plaisir, mais je demande l'indulgence du Comité et vous prie de ne pas me demander les noms des acheteurs.

**Le président:** Étant donné que notre séance doit durer deux heures et demie, et par un respect envers nos visiteurs, je pense que nous devrions faire une pause de cinq minutes.

**Le président:** Au moment de l'interruption de la séance, M. Hovdebo avait la parole.

Monsieur Hovdebo, s'il vous plaît.

**M. Hovdebo:** Oui, monsieur le président.

Monsieur le président, je reviens à cette question; la plupart des transactions relatives à Canadair sont plus ou moins du domaine public. Par conséquent, la société ferait beaucoup mieux de faire connaître publiquement toutes ces transactions pour que nous, du moins, en notre qualité de comité parlementaire, et même l'ensemble du Parlement, puissions nous assurer que tout se passe dans les règles et que la nouvelle structure est bien justifiée.

Vous dites que la CDIC sera responsable devant le Parlement. J'avais compris qu'aux termes du bill elle ne serait responsable que devant le Cabinet et que personne n'aurait de comptes à rendre au Parlement.

**M. Bell:** Ce n'est pas mon interprétation. Je crois que nous serons tenus de publier des rapports, par exemple devant des comités comme celui-ci, sur les activités de la CDIC et sur les activités de chacune de ces compagnies individuellement. De toute façon, c'est bien notre intention.

Dans notre bill, il y a une disposition particulière qui exige que nous révélions les mêmes informations que celles qui sont exigées des compagnies qui ont des actions publiques. C'est une disposition unique, que je sache, qui n'existe dans aucune autre législation et qui nous obligera certainement à rendre publiques ces informations ce qui nous rendra effectivement responsables, et non pas seulement devant le gouvernement mais également auprès du public.

**M. Hovdebo:** Cela dit, ça n'a pas toujours très bien fonctionné par le passé. Le processus qui vous permettait d'obtenir de l'argent par le passé n'était pas toujours publié. Mais là n'est pas la question, ce n'est pas ce qui nous intéresse. À propos de ces transactions, si cela s'avère nécessaire, et ce n'est pas certain, serait-il possible de discuter des ventes, des modes de paiement, etc., en séance à huis clos?

## [Texte]

**Mr. Bell:** Certainly, any particular transaction that you wish to discuss I would be prepared to discuss in camera. What I am concerned about is the notion that we say to the world that buys executive jets: We are going to be announcing regularly who you are; we are going to be telling the world you have bought an executive jet. That is a matter for the company, for its board, for its shareholders. If we tell the world that, they are not going to buy our plane, because the others certainly do not do that.

**Mr. Hovdebo:** We are dependent upon you for the story. Mr. Chairman, would it be possible for us to call somebody who purchased a plane before us, in camera if necessary? I know, for instance, that in Britain it is possible to follow public money into the private sector, and quite common to do so. We do not do that as much here, or we have not done that in the past, but would that be possible? Could we call somebody, if necessary?

**The Chairman:** You are asking me, Mr. Hovdebo?

**Mr. Hovdebo:** Yes, Mr. Chairman.

**The Chairman:** If the steering committee decided we should call an outside witness, we certainly have that power.

**Mr. Bell:** Mr. Hovdebo, I am quite prepared to have a discussion with you, with the committee, of the individual transactions of concern, which might provide you with the factual basis you are looking for.

**Mr. Hovdebo:** Now, Mr. Chairman, I would like to follow up a couple of things that were brought up before. The key to this report is the decision to make 1982 the beginning of production and to eliminate all those costs as development costs before that time. As Mr. Tilley indicated, it was not an accounting decision. Therefore, it must have been a business or a management decision. Who made that decision?

**Mr. Bell:** The management and board of Canadair, I think, made the following three decisions, and probably in this order, Mr. Hovdebo. First, the numbers carried on the books, as they would have been, and, as we have explained in the attached explanatory note to the financial statements, something in the order of \$1.4 billion in inventory was not a number that we were prepared to continue to represent as assets of this company because that amount of money was not indeed recoverable from the business we have. We felt that \$127 million was the realistic number. So that is what you see in the case of the inventory. We made that as a judgment of the market, a judgment of the business we are in; it was the company's judgment, that of the management and that of the board.

• 1150

Second, we made the decision that the use of the practice under program accounting of capitalizing as many of the categories of costs as Canadair has been capitalizing was an excessively aggressive use of that practice and that we would not in the future be capitalizing significant categories such as

## [Traduction]

**M. Bell:** Absolument; j'accepterais volontiers de discuter à huis clos de toute transaction qui vous intéresse. Ce que je ne voudrais pas, c'est que le bruit se répande parmi les acheteurs de jets que nous avons l'intention de révéler leur identité de façon régulière, d'annoncer officiellement au monde entier qu'ils ont acheté un jet. Cela ne regarde que la compagnie, son conseil d'administration et ses actionnaires. Si nous avançons ce genre de chose, ils n'achèteront plus nos appareils parce que les autres compagnies ne le font certainement pas.

**M. Hovdebo:** Nous sommes forcés de vous faire confiance sur cette affaire. Monsieur le président, est-ce qu'il serait possible de convoquer quelqu'un qui a acheté un avion, à huis clos le cas échéant? Je sais qu'en Grande-Bretagne, par exemple, il est possible de suivre l'argent de la bourse publique jusque dans le secteur privé, c'est d'ailleurs assez fréquent. Nous n'avons pas cette habitude ici, du moins ne l'avons-nous pas fait jusqu'à présent, mais est-ce que ce serait possible? Si nécessaire, pourrions-nous convoquer un acheteur?

**Le président:** Vous me posez la question, monsieur Hovdebo?

**M. Hovdebo:** Oui, monsieur le président.

**Le président:** Si le Comité directeur décidait de convoquer un témoin de l'extérieur, rien ne nous empêcherait de le faire.

**M. Bell:** Monsieur Hovdebo, je suis tout disposé à discuter avec vous, avec le Comité, des transactions qui vous intéressent particulièrement, et à vous donner tous les faits que vous souhaitez.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, je veux revenir sur une ou deux choses dont on a déjà parlé. La clé de ce rapport, c'est de faire partir la production de 1982 et d'éliminer tous les coûts qui ont précédé en les classant comme des coûts de développement. Comme M. Tilley nous l'a dit, il ne s'est pas agi d'une décision comptable. Par conséquent, j' imagine que cela a dû être une décision de la direction, une décision des opérations. Qui a pris cette décision?

**M. Bell:** La direction et le conseil d'administration de Canadair, je crois, ont pris les trois décisions suivantes, et probablement dans le même ordre, monsieur Hovdebo. Pour commencer, les chiffres portés dans les livres, et, comme nous l'avons dit dans une note annexée aux états financiers, quelque chose de l'ordre de \$1.4 milliard de dollars de stock qui ne nous semblent plus faire partie de l'actif de cette compagnie car c'est venu une somme non recouvrable. Nous avons jugé que les \$127 millions étaient un chiffre réaliste. Par conséquent, voilà ce que vous avez dans la colonne des stocks. C'est un jugement que nous avons porté sur l'état du marché, sur notre secteur d'activités; c'est un jugement qui a été porté par la compagnie, par sa direction et par son conseil d'administration.

Deuxièmement, nous avons décidé que le programme de comptabilité et toutes les catégories de coûts que Canadair a pris l'habitude de capitaliser allaient trop loin et qu'à l'avenir nous ne capitaliserions plus les catégories importantes comme les intérêts, la commercialisation, bref, tous ces postes seront



*[Text]*

interest, marketing, the categories we have talked about as items and that we would now treat them as a period cost. Therefore, we had to determine as of what date would we treat those as a period cost.

I would emphasize that the decision on that third question regarding what date it would be on which we would treat these as period costs does not have any impact on the total number, on the bottom line. The same write-off occurs because we do not have confidence that we can recover those dollars.

As to whether or not you start expensing things like interest, things like marketing costs, things like general administrative costs, as of one date or another . . . simply changes what the opening balance is on your inventory account and how much you expense in that period for these categories—having capitalized them up until the date at which you say you have gone to commercial production.

We chose January 1, 1982 as a realistic date for commercial start-up on the basis that, although we had delivered a number of planes in 1981—I believe it was 32 planes, something in . . .

**Mr. Hovdebo:** \$230 million worth.

**Mr. Bell:** By the end of 1981 we had delivered something like 32 planes. Each one of those planes was not yet in the configuration—that is, the form—in which those planes are flying. They all required substantial modifications. It was not until 1982 that we were delivering planes in their final configuration. Both as a result of the certification procedures and as a result of further design work to produce a plane which met the requirements or the promises we had made to our customers, we had to do substantial modifications. In the statement we indicated the magnitude of some of those modifications.

We were not, therefore, in 1981 producing aircraft in their final flying form. As of 1982, in our estimation, we were producing aircraft in the form which did not require any longer the major modifications that were required on the earlier aircraft.

So we felt that January 1, 1982 was a reasonable date to pick as an indication of our start-up date. The only significance, I repeat, of that was that, instead of carrying that start-up date to, say, July 1, 1982—which would have meant a larger build-up of inventory written down on July 1, 1982, because we still did not have the confidence of recovering it, and then a lesser number of lost dollars in that year because we would not have expensed the interest and overhead and marketing for the first 6 months—the only significance was simply a matter of where on the financial statements you locate that amount. I can give you the numbers. If we had, for example, an operating loss of \$360-odd million and if that were evenly distributed over the year, if we had picked July 1, we would have had \$170 million more put into the inventory and written off on July 1 and \$170 million more loss.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Bell, will you tell us why, then, you represented to the Finance committee in November that you

*[Translation]*

désormais traités comme des coûts limités dans le temps. Par conséquent, nous avons dû choisir une date à partir de laquelle ces coûts seraient considérés comme limités dans le temps.

Je tiens à souligner que cette décision sur la troisième question relative à la date de départ de ces coûts n'a eu aucun effet sur le nombre total, sur le total. La procédure est la même car nous sommes pratiquement certains de ne pas pouvoir récupérer cet argent.

Quant à la possibilité de porter au compte des dépenses des choses comme les intérêts, les coûts de commercialisation, les frais d'administration, et cela à partir d'une date précise—il suffit de modifier le bilan de départ du compte des stocks et les frais attribuables à ces catégories pour la même période—après capitalisation jusqu'à la date où vous prétendez avoir commencé la production commerciale.

Nous avons choisi le 1<sup>er</sup> janvier 1982; il nous a semblé que c'était une date réaliste pour le départ des opérations commerciales bien que nous ayons livré un certain nombre d'appareils en 1981, 32 je pense . . .

**M. Hovdebo:** D'une valeur de \$230 millions.

**M. Bell:** À la fin de 1981, nous avons livré environ 32 appareils. Tous n'étaient pas prêts à voler car dans certains cas des modifications importantes étaient requises. C'est seulement en 1982 que tous ces appareils ont été déclarés prêts à fonctionner. En effet, les procédures de certification ont imposé certains délais, de même que des modifications, parfois très importantes, que nous avons promises à nos clients. Dans notre déclaration, vous trouverez des indications de l'ampleur de ces modifications.

Par conséquent, en 1981, nous n'avions pas produit des appareils prêts à voler. Quant à 1982, nous avons jugé que les appareils étaient parvenus à un stade où ils n'avaient plus besoin des modifications majeures qui avaient été nécessaires dans le cas des modèles antérieurs.

Nous avons donc pensé que le 1<sup>er</sup> janvier 1982 était une date raisonnable pour le début de nos opérations. Je le répète, si cette date a une certaine importance, c'est uniquement parce que si nous avions choisi le 1<sup>er</sup> juillet 1982, cela aurait signifié un stock plus important en date du 1<sup>er</sup> juillet 1982. Et cela ne nous assurait pas de recouvrer nos frais et les pertes auraient été moins importantes parce que nous aurions eu des frais d'intérêts et des frais généraux et de commercialisation moins importants pour les six premiers mois. Autrement dit, il s'agissait simplement de déplacer dans le bilan cette somme d'argent. Je peux vous citer des chiffres; par exemple, si nous avions eu des pertes de fonctionnement de \$360 millions environ, et si cela avait été réparti également sur toute l'année, en choisissant la date du 1<sup>er</sup> juillet, nous aurions eu \$170 millions de plus dans nos stocks sous forme non recouvrable et, au 1<sup>er</sup> juillet, des pertes de \$170 millions de plus.

**M. Blenkarn:** Monsieur Bell, dans ces conditions, pouvez-vous nous dire pourquoi vous avez déclaré en novembre au Comité des Finances que vous aviez fait des bénéfices de \$1.4

[*Texte*]

had a profit of \$1.4 billion in accordance with the books of the company on its 10-month statement?

**Mr. Bell:** First, I did not do that. I can only say that as of that November date the assessment of the program which has resulted in the judgment of the company that it cannot see recovery of those dollars would presumably not have been made. We have since made that assessment, and the statements you have in front of you reflect that judgment.

• 1155

**The Chairman:** Mr. Lang and Mr. Fennell have supplementaries.

**Mr. Fennell:** I would just like to ask Mr. Bell: Up until now each plane has cost the company \$23 million and they have sold them for \$4.3 million; how does he anticipate getting the cost down to a competitive price?

**Mr. Bell:** We will certainly not get the cost down to \$4.3 million. The \$4.3 million pricing of this aircraft on initial introduction was, I have to say, based on an estimated development and manufacturing cost that has not in the event been true.

The cost of manufacturing that plane and the cost of developing that plane have been considerably higher. The estimates which were used at the start-up of the program, which were the estimates that are set out in the statement that it was going to cost \$106 million to develop it, a peak cash requirement of \$128 million, were on the basis of the estimates being made at that date that a \$4.3 million price looked to be a reasonable price for the profitability of that program—a reasonable sales price on which to make a profit.

As it turns out, the costs of the development have been much higher than that. The cost of manufacturing are higher because of the additional weight and the other modifications that have had to be put into the aircraft. Therefore, we cannot sell planes at \$4.3 million and make a profit. We have sold planes, and most of the planes that we have sold to date have been sold, in fact, at a loss. Future sales . . .

**Mr. Blenkarn:** All of them sold . . .

**Mr. Bell:** No. I would not say all, because the planes that have been sold in the last year or two have been sold with escalators, and those that have had a reasonably established base price—and it is only the more recent ones, plus the escalation that is related really to costs of labour and materials and inflation—will come in at prices which will permit us to make money. But you are absolutely right that the historic pricing of this plane was not at a level on which we could make money.

**Mr. Fennell:** A supplementary to the Auditor General.

**The Chairman:** Mr. Fennell, a supplementary to the Auditor General.

[*Traduction*]

milliard, ce qui était confirmé par les livres de la compagnie contenant un bilan sur les opérations de 10 mois?

**M. Bell:** Pour commencer, je n'ai jamais dit cela. Je peux simplement vous dire que, ce jour-là du mois de novembre, la société n'en était certainement pas encore parvenue à la conclusion qu'elle ne pourrait pas récupérer tout cet argent. Cette détermination a été faite depuis lors, ce que reflètent les documents que vous avez devant vous.

**Le président:** M. Lang et M. Fennell ont des questions supplémentaires à vous poser.

**M. Fennell:** Monsieur Bell, jusqu'à présent, le coût de fabrication de chaque appareil s'est élevé à 23 millions de dollars, mais son prix de vente a été de 4,3 millions de dollars; comment pensez-vous ramener le coût de production à un niveau compétitif?

**M. Bell:** Il est évident que nous n'arriverons jamais à rabaisser le coût de fabrication à 4,3 millions de dollars. Ce prix de vente a été calculé lors du lancement de l'appareil, à partir du coût qui avait été prévu pour la mise au point et la fabrication, coût qui s'est révélé erroné.

En effet, le coût de fabrication et de mise au point de l'appareil a été bien supérieur aux prévisions. Ces prévisions, qui avaient servi lors du lancement du programme, indiquaient qu'il en coûterait 106 millions de dollars pour mettre au point ces appareils, ce qui représentait un investissement maximal de 128 millions de dollars; ces chiffres avaient été calculés à partir d'un prix de vente de 4,3 millions de dollars, prix qui semblait, à l'époque, être tout à fait raisonnable pour garantir un certain profit.

Il s'est avéré que les coûts de mise au point ont été bien supérieurs à ceux qui avaient été prévus. Il en a été de même pour le coût de fabrication, étant donné les modifications qui ont dû être apportées à l'appareil, notamment une augmentation de son poids. Pour toutes ces raisons, nous ne pouvons plus vendre ces appareils à 4,3 millions de dollars et faire un profit. La plupart de ceux qui ont été vendus, jusqu'à présent, l'ont été à perte. Quant à ceux qui seront vendus par la suite . . .

**M. Blenkarn:** Vous voulez dire que tous ceux qui ont été vendus . . .

**M. Bell:** Non, ce n'est pas vrai, car, depuis deux ans à peu près, le prix des appareils était assorti d'une clause d'indexation; les derniers qui ont été vendus l'ont donc été à un prix qui, en plus de l'indexation, tenait davantage compte des coûts réels de la main-d'oeuvre, du matériel, et cetera, ce qui nous permettra de faire des profits. Toutefois, vous avez raison de dire qu'autrefois le prix de vente de l'appareil n'avait pas été calculé de façon à nous permettre de faire des profits.

**M. Fennell:** J'aimerais poser une question supplémentaire au vérificateur général.

**Le président:** Monsieur Fennell, allez-y.



*[Text]*

**Mr. Fennell:** In their customer deposits, in 1979 it was \$17 million; in 1980 it was \$49 million; in 1981 it was \$13 million; and this year, 1982, it is \$2.6 million.

**The Chairman:** What are you referring to, Mr. Fennell?

**Mr. Fennell:** I am referring to the financial statements under liabilities, customer deposits.

**Mr. Blenkarn:** For the year ending 1982.

**Mr. Fennell:** I am looking back in the years ending 1979, 1980, 1981 and 1982.

**Mr. Bell:** Sorry. These are on the annexes to the explanatory notes?

**Mr. Fennell:** No, it is on the financial statements.

**Mr. Bell:** For 1981 and 1982?

**Mr. Fennell:** Yes. I have 1979, 1980, 1981 and 1982.

I just want to ask one question of the Auditor General. If he had done a comprehensive audit in 1981, where the deposits dropped from \$49 million to \$13 million, would that have triggered his people to wonder if this whole proposal was possible of success?

**Mr. Dye:** I think the answer to Mr. Fennell's question, Mr. Chairman, is yes.

**Mr. Fennell:** You still feel that it would be . . .

**Mr. Blenkarn:** It would trigger the problem.

**Mr. Fennell:** It would trigger the problem.

**The Chairman:** He said yes.

**Mr. Fennell:** Yes, okay.

**Mr. Bell:** I am not sure where Mr. Fennell's information comes from.

**Mr. Fennell:** Right off the financial statements. I mean, it is an audited financial statement.

**Mr. Blenkarn:** For 1979, 1980, 1981 and 1982.

**Mr. Bell:** Can I ask Mr. Aird to comment?—because I believe the deposits are in fact at a higher level.

**Mr. Aird:** If you will refer to note 4 to the financial statements . . .

**Mr. Blenkarn:** Current financial statement, Mr. Aird?

**Mr. Aird:** Yes. Under contracts in process and inventories you will see that at the end of 1981 there were deposits with respect to commercial programs in process of \$201 million. At the end of 1982, there were advances from our Challenger customers basically of \$181 million. The amounts that are shown on the balance sheet as deposits from customers represent only those deposits from customers that are in excess of costs that had been incurred under specific contracts. They do not relate to the Challenger program.

*[Translation]*

**M. Fennell:** En ce qui concerne les dépôts des clients, ils s'élevaient à 17 millions de dollars en 1979, à 49 millions en 1980, à 13 millions en 1981 et à 2,6 millions en 1982.

**Le président:** De quoi voulez-vous parler, monsieur Fennell?

**M. Fennell:** Des dépôts des clients, qui figurent dans la colonne du passif des états financiers.

**M. Blenkarn:** Pour l'année se terminant en 1982.

**M. Fennell:** Je remonte jusqu'à l'année 1979.

**M. Bell:** Excusez-moi, mais ces chiffres figurent-ils dans les annexes des notes explicatives?

**M. Fennell:** Non, ils figurent dans les états financiers.

**M. Bell:** Pour 1981 et 1982?

**M. Fennell:** Oui. J'ai les chiffres correspondants pour 1979, 1980, 1981 et 1982.

J'aimerais simplement poser une question au vérificateur général. Si vous aviez fait une vérification intégrée en 1981, lorsque les dépôts sont passés de 49 millions à 13 millions de dollars, auriez-vous automatiquement demandé au personnel de votre bureau de réexaminer toute cette proposition?

**M. Dye:** Je réponds oui à cette question, monsieur le président.

**M. Fennell:** Vous pensez toujours qu'il serait . . .

**M. Blenkarn:** Cela aurait déclenché tout un processus de vérification.

**M. Fennell:** C'est cela.

**Le président:** Le vérificateur général a répondu oui.

**M. Fennell:** Bien.

**M. Bell:** Je ne sais pas exactement d'où M. Fennell tient cette information.

**M. Fennell:** Tout simplement dans les états financiers, ou plutôt dans l'état financier vérifié.

**M. Blenkarn:** Pour 1979, 1980, 1981 et 1982.

**M. Bell:** Permettez-moi de demander à M. Aird de vous donner plus de précisions, car il me semble que ces dépôts représentaient en fait une somme plus importante.

**M. Aird:** J'aimerais vous reporter à la note 4 des états financiers . . .

**M. Blenkarn:** De l'état financier actuel, monsieur Aird?

**M. Aird:** Oui. À la rubrique des contrats en cours et des inventaires, vous verrez qu'à la fin de 1981, les dépôts relatifs aux programmes commerciaux en cours s'élevaient à 201 millions de dollars. À la fin de 1982, ceux qui nous avaient passé une commande pour des appareils Challenger avaient versé des avances de 181 millions de dollars. Les sommes qui figurent dans le bilan au titre des dépôts des clients ne représentent que les dépôts supérieurs aux dépenses engagées dans le cadre de contrats spécifiques. Elles ne concernent pas le programme de construction du Challenger.

[Texte]

[Traduction]

• 1200

**Mr. Bell:** Costs over and above progress payments—is that what they are saying?

**Mr. Aird:** They do not relate to the Challenger program.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Wright,** do you have a supplementary?

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I wonder if Mr. Bell would clarify a point he made just a minute ago when he said, I believe, that in 1982 most of the aircraft had been sold at a loss?

**Mr. Bell:** Yes, in fact . . .

**Mr. Wright:** Would it be fair to say that all the aircraft, other than those sold to the government, were sold at a loss?

**Mr. Bell:** I guess I would have to review each of the contracts to give you an answer to that, Mr. Wright, but certain . . .

**Mr. Wright:** I am sorry to interrupt you, but you made the statement, and you emphasized this, that not all of them were sold at a loss. I am just curious . . .

**Mr. Bell:** That is right.

**Mr. Wright:** —because I would assume that there were very few that were sold at a profit.

**Mr. Bell:** There are commercial sales, I think, on which we will make money. What I am saying is that the earlier contracts for deliveries were at prices that, on the basis of today's production costs, will not make money and certainly will not contribute to the . . .

**Mr. Wright:** It is difficult to answer my question then? You do not know whether only the government aircraft were sold at a profit—or sold to the government at a profit?

**Mr. Bell:** The government aircraft were in fact, in both cases, I believe, aircraft that had been sold to another buyer. The aircraft had been sold by us to another buyer; we then, when that buyer asked to have it resold, resold it to the government at a price below the then factory price for a purchase. If the government had asked us to sell them a factory aircraft, the contract price at that date to the government would have been higher than what the government paid for the aircraft that was repurchased from an earlier purchaser who had taken delivery at a lower price.

**Mr. Wright:** Does that mean, Mr. Bell, through you, Mr. Chairman, that the aircraft was sold to the original buyer . . .

**Mr. Bell:** Yes.

**Mr. Wright:** —at a higher price than that at which the government bought that aircraft from the original buyer?

**Mr. Bell:** I think the actual transaction involved the aircraft coming through Canadair. I believe we did actually process that transaction, but I would have to verify that. But, in

**M. Bell:** Vous voulez dire qu'il s'agit de sommes dépassant les coûts des programmes en cours, n'est-ce pas?

**M. Aird:** Elles ne concernent pas le programme de fabrication du Challenger.

**Le président:** Merci.

Monsieur Wright, avez-vous une question supplémentaire à poser?

**M. Wright:** Monsieur le président, M. Bell a dit tout à l'heure qu'en 1982, la plupart des appareils avaient été vendus à perte, c'est bien cela?

**M. Bell:** Oui, et en fait . . .

**M. Wright:** Serait-il plus juste de dire que, à part ceux qui ont été vendus au gouvernement, tous les autres ont été vendus à perte?

**M. Bell:** Avant de vous donner une réponse, il faudrait que je vérifie chacun des contrats mais . . .

**M. Wright:** Excusez-moi de vous interrompre, mais vous avez dit tout à l'heure, en insistant, qu'ils n'avaient pas tous été vendus à perte. Je voulais simplement savoir . . .

**M. Bell:** C'est exact.

**M. Wright:** . . . parce que j'en conclus qu'un nombre très limité aurait été vendu à profit.

**M. Bell:** Je pense que nous réussirons à faire des profits sur certains contrats commerciaux. Par contre, je parlais tout à l'heure des premières commandes qui nous ont été passées et dont le prix de vente ne nous permet pas de faire des profits étant donné les coûts de production actuels.

**M. Wright:** Vous ne pouvez donc pas répondre à ma question? Vous ne savez pas si les appareils vendus au gouvernement sont les seuls sur lesquels vous avez fait un profit?

**M. Bell:** Je crois que les deux appareils qui ont été vendus au gouvernement avaient en fait, au départ, été vendus à un autre acheteur; ce dernier nous a ensuite demandé de les revendre au gouvernement à un prix bien inférieur au coût de production d'alors. Si le gouvernement nous avait commandé la fabrication d'un appareil, il aurait à ce moment-là payé un prix plus élevé que ce qu'il a en fait payé pour l'appareil qu'il a racheté à un ancien acheteur qui, lui, l'avait commandé à un prix inférieur.

**M. Wright:** Cela signifie-t-il, monsieur Bell, que l'appareil a été vendu à l'acheteur initial . . .

**M. Bell:** Oui.

**M. Wright:** . . . à un prix supérieur à ce qu'a payé le gouvernement lorsqu'il a racheté l'appareil à l'acheteur initial?

**M. Bell:** Je crois que la transaction a en fait été conclue avec Canadair. Il faudrait que je vérifie car, sur le plan purement commercial, le gouvernement l'achetait à l'ancien acheteur.



*[Text]*

practical business terms, the government in fact bought it from the previous buyer. That is the business result of the transaction. But the government got a better price than if it had bought it from Canadair at the date at which it made its purchase.

Remember that we had buyers who made commitments to buy these planes in 1976, 1977 and 1978, in the early days when this was simply a paper plane and was not yet a produced product. It is quite common in this business that the value of aircraft from the introductory price to the final selling price, when there is less risk because the machine is actually there and performing, does go up. Those who come in and buy these planes at an earlier date certainly, historically, get to buy them at lower prices. In this case, as I said earlier, the price at which they bought it was lower than it ought to have been because it was predicated on assumptions that did not hold through that period. Therefore, there were some buyers who got some very good deals.

**The Chairman:** Miss Carney.

**Miss Carney:** Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Bell a question relating to his glowing account of the disclosure that CDIC is going to make in the future. The Government of Canada has been the only shareholder of this company for years and the Auditor General of Canada has been telling us for years that there is insufficient disclosure by Crown corporations. Why did it cost the taxpayer \$1 billion before the government decided to implement the Auditor General's recommendation in the case of Canadair?

**Mr. Bell:** That is a question you will have to ask government. That is a policy question. I can only say that as long as I have been associated with this operation there has been no doubt in my mind that the purpose and mandate I am being given is effectively to make that disclosure.

• 1205

**Miss Carney:** A further supplementary: We have here a case where the government-appointed president has been dumping on the management of Canadair and we have been dumping on the auditor; we really have not given the executives of Canadair much of an opportunity to explain how we got here and whose fault it is. Possibly Mr. Aird, or Mr. Bennett, would like to comment on some of the allegations that have been made.

**The Chairman:** Miss Carney, I think we are going to have the president, Mr. Kearns, here on Thursday.

**Mr. Bell:** That is correct.

**The Chairman:** That might be a good time to ask that question.

**Miss Carney:** Could Mr. Bennett or Mr. . . .

**Mr. Bell:** I might also clarify that Mr. Bennett is a vice-president of CDIC who spends all of his time, on our behalf, on the issues of Canadair. He is an officer of CDIC.

**Miss Carney:** I see some unhappy faces across the table.

*[Translation]*

C'était là le résultat de la transaction. Cependant, le gouvernement a réussi à obtenir un prix plus intéressant que s'il avait acheté l'appareil directement à Canadair, au moment où il a fait cet achat.

N'oubliez pas que nous avons reçu les premières commandes en 1976, en 1977 et en 1978, et à ce moment-là, nous n'avions que des maquettes. Il arrive très fréquemment, dans cette industrie, que le prix de lancement de l'appareil soit inférieur à son prix de vente définitif, car au bout d'un certain temps, l'appareil est bien rodé et il présente donc moins de risques qu'au début. Les premiers qui passent des commandes obtiennent des meilleurs prix. Dans le cas qui nous intéresse, je vous ai dit tout à l'heure que le prix auquel ils l'ont acheté était inférieur à ce qu'il aurait dû être, car il avait été calculé à partir d'hypothèses qui ne se sont pas réalisées. En conséquence, certains acheteurs ont fait de très bonnes affaires.

**Le président:** Mademoiselle Carney.

**Mlle Carney:** Monsieur le président, j'aimerais poser une question à M. Bell au sujet de l'annonce que va faire la CDIC dans un avenir prochain. Le gouvernement du Canada est le seul actionnaire de cette société depuis des années et le vérificateur général du Canada nous répète constamment, depuis longtemps, que les sociétés de la Couronne ne divulguent pas suffisamment de renseignements. Pourquoi en a-t-il coûté 1 milliard de dollars aux contribuables avant que le gouvernement décide d'appliquer la recommandation du vérificateur général en ce qui concerne la situation de Canadair?

**M. Bell:** C'est une question que vous devriez poser au gouvernement, car elle est d'ordre politique. Je peux simplement vous dire que, tant que j'ai été associé à cette société, il ne faisait aucun doute pour moi que le mandat que j'avais reçu consistait effectivement à procéder à cette divulgation.

**Mlle Carney:** Encore une question supplémentaire: le président, qui a été nommé par le gouvernement, est en train de critiquer la gestion de Canadair, et nous sommes en train de critiquer le vérificateur. Nous n'avons pas donné aux cadres de Canadair la possibilité de nous donner des explications. Peut-être que M. Aird ou M. Bennett voudraient faire des observations au sujet des allégations qui ont été faites.

**Le président:** Mademoiselle Carney, nous aurons comme témoin jeudi le président, M. Kearns.

**M. Bell:** C'est exact.

**Le président:** Ce serait peut-être le moment de poser la question.

**Mlle Carney:** M. Bennett ou M. . . .

**M. Bell:** Je devrais peut-être préciser que M. Bennett est vice-président de la CDIC qui consacre tout son temps aux dossiers de Canadair. C'est un agent de la CDIC.

**Mlle Carney:** Je vois que certains députés d'en face ont l'air triste.

[Texte]

**Mr. Bell:** I think you will find mine included. It is not a happy story. I have . . .

**Miss Carney:** I would like to ask . . .

**The Chairman:** We will get that question . . . It is hardly a supplementary right now, and I must move along, Miss Carney, because Mr. Lang has not had an opportunity yet.

But if I may ask a supplementary: What was the difference in the make-up of the board that made this decision between, say, December 1981 and December 1982? How much change was there?

**Mr. Bell:** As far as I know, the only change on the board between December 1981 and December 1982 was that the representative of the Department of Industry, Trade and Commerce, who was a member, stepped down and I have been made a member of the board. I am not aware of any other changes in the composition of the board. Am I wrong? Oh, I think one other additional appointment has taken place. Mr. John Fisher, who is President of Fraser Companies Ltd. of Edmundston, New Brunswick, I believe became a member in the course of 1982. I guess also Mr. Milton Harris, Chairman and President, I believe, of Harris Steel, has become a member of the board, and I believe that would have happened between those two periods. That is right. There are three new members on the board and one person has stepped down.

**Mr. Fennell:** Just one supplementary I would like to clear up. Mr. Aird replied to me: Look to note 4. I looked to note 4 and I have seen that it comes under "Contracts in process and inventories less advances and progress billings". I am talking about the liability side. How does that relate to that item over there? I was talking about the liability side. You have \$2.62 million in 1982 and \$13 million in 1981.

**Mr. Aird:** Yes, and \$48 million in 1980.

**Mr. Fennell:** What is the relationship between the two? That is good baffle-gab, but I still do not see the answer. I am talking about the potential sales that have been dropping all the way through.

**Mr. Aird:** Yes. For accounting purposes, Mr. Chairman, we receive advances from customers with respect to the products that we are offering for sale. We show them as a liability of the corporation until such time as the costs of the applicable work equal the amount of the advances that we have received. Once the costs begin to exceed the value of the funds that we have received in advance of delivery from our customers, we reflect the advances as a reduction of the inventory. So, if you wish to take a look at the total combined picture of the advances that we have received from customers, you would go to number four in both years, add to the \$200 million, to the \$13 million—or whatever it was at the end of 1981. You would then get a total. For 1982, you would add the \$181 million to the \$2 million or \$3 million—the residual value of advances that we have received on other contracts, not Challenger.

**Mr. Fennell:** My point is still, Mr. Aird, that there is a trend downwards . . .

[Traduction]

**M. Bell:** C'est mon cas également. Il ne s'agit pas d'une histoire réjouissante. J'ai . . .

**Mlle Carney:** Je voudrais demander . . .

**Le président:** Nous reviendrons à votre question. Il ne s'agit pas d'une question supplémentaire à ce moment, et je dois faire avancer les choses, mademoiselle Carney, car M. Lang n'a pas encore eu la parole.

J'aimerais pourtant poser une question supplémentaire. Est-ce que la composition du conseil qui a pris cette décision a beaucoup changé entre décembre 1981 et décembre 1982?

**M. Bell:** À ma connaissance, le seul changement entre décembre 1981 et décembre 1982 c'est que le représentant du ministère de l'Industrie et du Commerce a démissionné du conseil et que j'en suis devenu membre. Je ne connais pas d'autres changements à la composition du conseil. Est-ce que je me trompe? Je pense qu'il y a eu une autre nomination: il s'agit de M. John Fisher, président de *Fraser Companies Ltd.* d'Edmundston, au Nouveau-Brunswick. Je pense qu'il est devenu membre du conseil en 1982. Il y a également M. Milton Harris, qui est président et directeur général de *Harris Steel*, qui y est entré en 1982. Oui, c'est cela. Il y a trois nouveaux membres du conseil et un démissionnaire.

**M. Fennell:** J'aimerais avoir un dernier éclaircissement. M. Aird m'a dit de me reporter à la note 4. J'ai regardé la note 4 et j'ai vu qu'il s'agit de «contrats en cours et stocks moins les avances et facturations proportionnelles». Je parle du passif. Quel est le rapport entre cela et le poste là-bas? Je parlais du passif. Le chiffre est de 2.62 millions de dollars en 1982 et de 13 millions de dollars en 1981.

**M. Aird:** Oui, et de 48 millions de dollars en 1980.

**M. Fennell:** Quel est le rapport entre les deux chiffres? C'est du charabia, ce n'est pas une réponse. Je parle de la réduction progressive des ventes possibles.

**M. Aird:** Oui. Pour les fins de la comptabilité, monsieur le président, nous recevons des avances des clients pour les produits qui sont en vente. Ces avances figurent comme un élément du passif de la société jusqu'à ce que le travail accompli équivale aux avances que nous avons reçues. Lorsque les coûts dépassent les avances reçues de nos clients, les avances figurent comme une réduction des stocks. Donc, si vous voulez avoir une vue d'ensemble des avances reçues des clients, il faudrait examiner la note 4 pour les deux années, et rajouter la somme en question aux 200 millions de dollars ou aux 13 millions de dollars—ou quel que soit le chiffre à la fin de 1981. Cela vous donnerait le total. Pour 1982, il faudrait ajouter les 181 millions de dollars aux deux ou trois millions de dollars—c'est-à-dire la valeur résiduelle des avances que nous avons reçues pour d'autres contrats, et non pas pour le Challenger.

**M. Fennell:** Mais je continue à dire, monsieur Aird, qu'il y a une tendance à la baisse . . .



[Text]

**Mr. Bell:** Like other business.

**Mr. Fennell:** —of the business; in the sales, the future sales, there is a trend downwards. That is the point I am trying to get to. Or else, if there were a trend upwards, you would be going up.

**Mr. Aird:** Absolutely. We do not represent that there has not been a significant trend downward.

**Mr. Fennell:** Fine, that is all I wanted to hear.

**Mr. Aird:** There has been a trend downward. We take some comfort in the fact that even under these circumstances our Challenger customers have seen fit to lodge with us, with respect to firm aircraft sales, \$181 million.

**Mr. Bell:** I would also point out that I know of no company in the airframe business that has not had a downward trend in the last 18 months, massive downward trends, including ... sales.

**The Chairman:** I think the question was adequately answered.

Mr. Hovdebo has one question and then we will go to Mr. Lang.

• 1210

**Mr. Hovdebo:** I have a question for the Auditor General, but I want to ask if the information on the production and sales and so on might not include the order book numbers because the justification of the money that has come into Canadair over the years has been based on those order books to a great extent. So could we have that information, too, on Thursday when you bring the other information?

**Mr. Bell:** Again I would ask, Mr. Chairman, that questions of our future marketing plans and deliveries be a matter that we discuss in camera. I would be quite happy to discuss that data. I would prefer if the committee would permit to have that kind of discussion on future sales and production plans in camera because I think that is information of utility to competitors to our detriment if we advertise that.

**Mr. Hovdebo:** I was thinking mostly of numbers.

My question to the Auditor General—I would just like his comment generally, and we talked about it a little bit before, and it has come up several times: Are the accounting procedures which are used here usual and acceptable accounting procedures as far as you are concerned?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. Hovdebo's question, I think the accounting principles employed here are the generally accepted accounting principles prevailing in Canada and that they are acceptable. There is a great deal of judgment used when you come to apply accounting principles, and therefore dates of commencement of full production and so on have a considerable impact on the financial statement; but it would be my view that the accounting principles are generally accepted in Canada.

**The Chairman:** Mr. Lang.

[Translation]

**M. Bell:** Comme dans d'autres entreprises.

**M. Fennell:** Il y a une tendance à la baisse des ventes et des ventes futures. C'est le point que je veux signaler. Si, au contraire, il y avait une tendance à la hausse, les chiffres seraient plus importants.

**M. Aird:** Vous avez tout à fait raison. Nous ne nions pas qu'il n'y a pas eu une tendance considérable à la baisse.

**M. Fennell:** Très bien, c'est tout ce que je voulais vous entendre dire.

**M. Aird:** Il y a eu une tendance à la baisse. Il est quelque peu réconfortant de constater que même dans ces conditions, nos clients nous ont passé des commandes fermes d'achat du Challenger qui totalisent 181 millions de dollars.

**M. Bell:** Je tiens également à signaler que je ne connais aucune autre société de l'industrie de la construction des cellules aéronautiques qui n'a pas connu une tendance à la baisse depuis 18 mois. Il s'agit de tendances à la baisse massives, y compris pour les ventes.

**Le président:** À mon avis, on a répondu à la question de façon satisfaisante.

M. Hovdebo va poser une question, et ensuite je vais donner la parole à M. Lang.

**M. Hovdebo:** J'ai une question à poser au vérificateur général, mais je veux d'abord demander qu'on nous donne les numéros du carnet de commandes, en plus des renseignements au sujet de la production et des ventes, car les fonds consacrés à Canadair depuis plusieurs années ont été justifiés en grande partie à cause des carnets de commandes. Pourriez-vous donc nous fournir également ces renseignements jeudi?

**M. Bell:** Je demande de nouveau, monsieur le président, que les questions concernant nos projets de commercialisation et nos livraisons soient discutées à huis clos. Je suis tout à fait disposé à parler de ces données, mais je préfère qu'on discute des ventes futures et des projets de production à huis clos, parce qu'à mon avis, ces renseignements pourraient servir à nos concurrents, au préjudice de Canadair.

**M. Hovdebo:** Je pensais surtout aux chiffres.

J'aimerais demander au vérificateur général si les méthodes de comptabilité dont on se sert dans ce cas sont des méthodes habituelles et acceptables, à son avis; c'est une question qui a été soulevée à plusieurs reprises.

**M. Dye:** Pour répondre à la question de M. Hovdebo, monsieur le président, à mon avis, les principes de comptabilité dont on se sert dans ce cas sont ceux qui prévalent au Canada, et ils sont acceptables. Il faut faire preuve de beaucoup de jugement dans l'application des principes de comptabilité. Donc, les dates du début de la pleine production, etc., ont une incidence considérable sur l'état financier. Mais j'estime que les principes de comptabilité en question sont généralement reconnus au Canada.

**Le président:** Monsieur Lang.

[Texte]

**Mr. Lang:** Thank you, Mr. Chairman.

My questions are for Mr. Aird. I am referring to the minister's opening statement, page 7, where he indicates that most other countries involved in the aerospace industry have a high level of deliberate public support. On page 8 he goes on to indicate how the U.S. uses defence and space spending and Europe uses grants, reimbursable advances and equity investments, and Japan has set up a public civil aviation development corporation, etc.

My question is: Did Canadair's financial planning group take a look at the different kinds of tools that other countries used for public support in setting up or in supporting their aerospace industries? Also, what was the raison d'être for Canada using basically loans to support our industry, which the minister goes on to state has been one of the major causes for the excessive burden that has been placed on the company in terms of high interest costs?

**The Chairman:** Mr. Aird.

**Mr. Aird:** Mr. Chairman, yes, we did explore as thoroughly as we could at the time of launching the program all possible avenues with respect to government support. We discussed with government officials the prospect of grant moneys, development moneys, production assistance, and it was determined at that time that, based on our program assumptions, based on the market as we saw it, the program had a reasonable chance of succeeding without direct government infusions of either grant or dip funds, and it was a decision of both the government and the management at that time that the program would go ahead on a debt or borrowing basis without any further injections of either equity or contributions to development costs. But the area was explored.

**Mr. Blenkarn:** How much grant did you get over that 1976 period?

**Mr. Aird:** On the Challenger program we did not get any grants.

**The Chairman:** Mr. Lang is . . .

**Mr. Lang:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Aird, when you were looking into these different tools that other countries were using, did you obtain any assessment as to the degree and level of public support that other countries were using to develop their aerospace industry, and does this compare with Canada's or did they support less or to a greater degree?

**Mr. Aird:** Mr. Chairman, generally speaking, the support to the commercial aerospace business which other countries seem to provide consists of two sections, one being a very, very significant defence base which generates the technology and generates the profits and the capability which permits those technological achievements to be applied in the commercial field and another being the use of either grant money or subsidy money or, as in the case of items like the Concorde,

[Traduction]

**M. Lang:** Merci, monsieur le président.

Mes questions s'adressent à M. Aird. Je me reporte à la page 7 de la déclaration du ministre, où il dit que la plupart des autres pays qui ont une industrie aérospatiale jouissent d'un appui important de l'État. À la page 8, il dit qu'aux États-Unis, on se sert des dépenses consacrées au programme de défense et de l'espace, et qu'en Europe, on se sert de subventions, d'avances remboursables, et de placements en actions, et qu'au Japon, on a mis sur pied une société publique de développement de l'aviation civile, etc.

J'aimerais savoir si l'équipe de planification financière de Canadair a examiné les différentes méthodes de financement par l'État utilisées dans d'autres pays pour créer ou appuyer leurs industries aérospatiales? De plus, pourquoi le Canada a-t-il eu recours surtout aux prêts pour appuyer notre industrie? Le ministre explique que les coûts d'intérêt élevés ont été une des raisons principales du fardeau financier excessif auquel la société a dû faire face.

**Le président:** Monsieur Aird.

**M. Aird:** Au moment de la mise sur pied du programme, nous avons examiné, dans la mesure du possible, toutes les possibilités d'appui gouvernemental. Nous avons discuté avec les fonctionnaires des possibilités de subventions et d'aide à la production, et il a été décidé, à ce moment-là, compte tenu de nos hypothèses de programme, et des possibilités de commercialisation, que le programme avait de bonnes chances de réussir sans subventions directes du gouvernement ou sans fonds du programme de productivité de l'industrie du matériel de défense. Et le gouvernement et les cadres de la société ont décidé de lancer le programme grâce à un prêt, et sans autre participation au capital ou contribution aux coûts de développement. Mais nous avons examiné les différentes possibilités de financement.

**M. Blenkarn:** Combien avez-vous reçu en subventions en 1976?

**M. Aird:** Nous n'avons pas reçu de subventions dans le cas du programme Challenger.

**Le président:** C'est le tour de M. Lang.

**M. Lang:** Merci, monsieur le président.

Lorsque vous avez examiné les différentes méthodes de financement utilisées dans d'autres pays, monsieur Aird, avez-vous comparé le degré d'appui du secteur public à l'industrie aérospatiale qui existe dans d'autres pays avec celui qui existe au Canada?

**M. Aird:** Monsieur le président, en général, les gouvernements d'autres pays offrent deux sortes d'appui à l'industrie aérospatiale commerciale. Il existe d'abord une industrie de la défense très importante qui met au point la technologie, rapporte des bénéfices et crée la capacité qui permet d'appliquer la technologie au domaine commercial. Il y a également les subventions, et les contributions sans intérêt, qui ont été fournies dans le cas du Concorde, par exemple. Voilà donc les



[Text]

the straight ultimate injections of interest-free capital. Those are the two classic uses of government support to this kind of a technological industry.

**Mr. Lang:** Yes, but what I am trying to find out is this: Has Canada given greater public support to the aerospace industry than—or less or about the same as—have other major countries?

**Mr. Bell:** The answer, if I may interject, Mr. Lang, because I have had occasion to review this recently, is less. If you look at the scale of the defence budget for research and development for product development in the United States, from which a great number of the technological developments and engines and aerodynamics have emerged, it is massive compared to anything we even dream of in this country. If you examine the European industrial base in aerospace over the last 10 or 12 years, the French and the Germans, for example, have both made major investments in plant and equipment and significant advances to the companies—to airbus industries, for example—for the development of new commercial products. Those are moneys which in some cases are grants and in some cases are recoverable advances repayable out of sales. In the event that the plane is just marginally successful, they get very little of their money back; in the event that it is very successful, they get it all back. The number of dollars, though, that have been advanced in those forms are massive in comparison with Canada's contribution.

The other item is that if you look at the defence procurement budget over and above the money spent on developing new products, and just the purchasing of existing products, and the support of the design work on products which they are buying, the defence budgets of those countries are very large and are the bread and butter, if you like, of those industries, of those companies. They can then afford on the basis of that technology, of that machinery and equipment and that know-how and that cash flow, to risk commercial derivatives to attempt to make money in the commercial market with similar know-how and technology.

We do not have, in this country, that kind of base-load. We have to find that base-load in this country in terms of plugging into the procurement decisions of other countries, subcontract work for the major military procurements in other countries and commercial developments in other countries, and the negotiation of offsets for our military purchases, because the scale of aircraft we are buying militarily today exceeds our own manufacturing and design capacity to produce whole, complete aircraft. But it does not exceed by any means our capacity to produce significant parts of those airplanes.

So we use offset negotiations on those procurements; we use grants; and, in this case, we have used government guarantees—as well as, to some degree, equity—far more visibly and up front for the support of those things.

It is often very difficult to take a product in the United States or in Europe and determine exactly how much government support it has had. It is done in a variety of different ways. It is being done actively today, for example, in Japan, where they have determined that they wish to become a player

[Translation]

deux sortes d'aide gouvernementale classique à ce genre d'industrie technologique.

**M. Lang:** Ce qui m'intéresse, c'est de savoir si le Canada a accordé plus d'appui, moins d'appui, ou environ le même appui que les autres pays.

**M. Bell:** Si vous me permettez de vous interrompre, monsieur Lang, je puis vous dire que le Canada a accordé moins d'appui à cette industrie, car j'ai examiné cette question dernièrement. Le budget de la recherche et du développement des produits de la défense, aux États-Unis, qui a été à l'origine de bon nombre de développements technologiques, de moteurs et de produits aérodynamiques, est énorme par rapport à notre budget au Canada. Depuis 10 ou 12 ans, les Français et les Allemands, par exemple, ont consacré beaucoup de fonds aux usines et à l'équipement, et ont donné des avances considérables aux sociétés de l'industrie aérospatiale—par exemple, aux industries de l'Airbus—pour mettre au point de nouveaux produits commerciaux. Il s'agit parfois de subventions, et parfois d'avances remboursables à même les ventes. Si l'avion ne connaît qu'un succès marginal, le gouvernement n'obtient que peu des fonds qu'il a investis; mais si l'avion connaît beaucoup de succès, le gouvernement obtient tous les fonds qu'il a investis. Il faut signaler, cependant, que les contributions des autres gouvernements sont énormes par rapport à celle du Canada.

Il faut également se souvenir que les budgets d'achat de la défense de ces autres pays sont très importants et représentent le gagne-pain des sociétés aérospatiales. Le gouvernement achète énormément de produits, et contribue au financement de la conception des produits qu'il achète. Grâce aux achats importants du gouvernement dans le cadre de son budget de la défense, les sociétés peuvent se permettre d'utiliser la technologie, les machines, l'équipement, le savoir-faire et les liquidités pour mettre au point des produits commerciaux et essayer de faire des bénéfices sur le marché commercial.

Ce genre d'infrastructure de base n'existe pas au Canada. Nous sommes obligés d'essayer de constituer une telle base en faisant des travaux de sous-traitance dans le cadre des achats militaires importants et des développements commerciaux d'autres pays. Puisque notre industrie aérospatiale n'est pas en mesure de fabriquer ni de concevoir les avions militaires que nous achetons aujourd'hui, nous devons nous contenter des retombées des achats que nous faisons à l'étranger. Néanmoins, nous sommes tout à fait capables de fabriquer des composants importants des avions.

Nous nous servons donc des retombées des achats que nous faisons à l'étranger, nous nous servons des subventions, et dans ce cas, nous nous sommes servis de garanties gouvernementales—et, dans une certaine mesure, d'injections de capitaux.

Il est souvent très difficile de savoir exactement combien le gouvernement a investi dans un produit américain ou européen. Le financement se fait de différentes façons. Par exemple, le gouvernement du Japon accorde un appui actif à l'industrie aérospatiale, parce qu'il a décidé qu'il veut devenir

[Texte]

in the aerospace industry. It would not be readily identifiable how much money has been put into various kinds of projects. Some of it is identifiable and some of it comes in a variety of ways that are less capable of identification.

**Mr. Lang:** My last question. You say you would not be able to give us a quantitative determination as to percentage public-private in these various regions—Japan, Europe, and the United States—as compared with what we have done in Canada?

**Mr. Bell:** One could identify some of the magnitudes of moneys which have been spent on different programs with different companies on different projects.

• 1220

**Mr. Lang:** But not a quantitative percentage basis?

**Mr. Bell:** It would be hard to say this is precisely the percentage spent on this kind of product there as opposed to here. But a derivative product is an awful lot cheaper than starting from scratch and building an aircraft. The Gulfstream, for example, as a derivative of earlier Gulfstream products would involve something in the order of \$65 million or \$75 million to develop a new product derived from its previous aircraft, compared to starting from scratch and putting together a new concept—but in this case using also more advanced technology because we have used the latest 1980s technology as compared to the derivatives that come out of the 1960s technology.

**Mr. Lang:** Okay. This is my last question, Mr. Chairman.

Again in the minister's report on page 7 he indicates this is a high-risk and capital-intensive industry. He goes on to say that:

By using the loan technique of public support, this has placed the company in peril if the venture thus funded does not prove to be an immediate success.

Again, I get back to the question: Why did Canadair use the technique of a loan support as opposed to some of these other techniques when, recognizing that it is a high-risk kind of situation, that using the loan support you needed immediate success or else you would put the company in peril?

**Mr. Bell:** In fairness, Mr. Lang, I think that is not something for which Canadair can take responsibility. They would have preferred, I am sure, to have grants or equity-to-loan guarantees and have to bear the burden of the interest.

**Mr. Lang:** Where it is on the government.

**Mr. Bell:** So it is more a matter of government policy. That is a matter you will have to address to the government; but I would say that on the basis of the numbers I have seen here, looking at it from a commercial point of view, if the company had delivered the product it indicated for the cost indicated, doing it on borrowed money was not a problem. It did not manage to produce the product for the cost indicated or the

[Traduction]

un acteur dans ce domaine. Il ne serait pas facile d'identifier les fonds qui ont été consacrés à différents projets. Il serait possible d'identifier certains fonds, mais il serait beaucoup plus difficile d'en identifier d'autres.

**M. Lang:** Ma dernière question. Vous nous dites que vous ne pourriez pas nous donner une idée de la contribution de l'État, en pourcentage, dans le cas du Japon, de l'Europe et des États-Unis, par rapport à celle du Canada?

**M. Bell:** Il serait possible d'identifier certaines sommes d'argent qui ont été consacrées à différents programmes, à différentes sociétés, dans le cadre de différents projets.

**M. Lang:** Vous ne pouvez pas me donner de pourcentage précis?

**M. Bell:** J'aurais bien du mal à vous donner un pourcentage précis pour tel ou tel produit. Les produits dérivés d'autres produits coûtent beaucoup moins cher que ceux qui sont construits à partir de rien. Par exemple, un nouveau produit *Gulfstream*, issu des produits *Gulfstream* existants, coûterait de 65 à 75 millions de dollars. Il ne serait pas nécessaire, à ce moment-là, de travailler à partir d'un concept tellement nouveau. Cependant, il s'agirait de produits dérivés de la technologie des années 60, et non pas de la technologie des années 80, la plus avancée que nous avons utilisée dans ce cas-ci.

**M. Lang:** Ce sera ma dernière question, monsieur le président.

A la page 7 du rapport du ministre, il indique qu'il s'agit, dans ce cas-ci, d'une industrie à risques élevés et à mises de fonds importantes. Il ajoute:

En ayant recours à la forme d'aide publique qui est la technique des prêts, on a risqué de placer la société en difficulté, au cas où un projet ainsi financé n'avait pas un succès immédiat.

Je vous pose la question: pourquoi Canadair a-t-elle utilisé cette technique des prêts plutôt que les autres techniques, alors qu'elle savait quels étaient les risques si elle n'obtenait pas le succès immédiat?

**M. Bell:** En toute honnêteté, monsieur Lang, ce n'est pas quelque chose qui peut être reproché à Canadair. Je suis sûr que la société elle-même aurait préféré recevoir des subventions ou des garanties de prêt pouvant prendre la forme de capital-actions, et ne pas avoir à payer des intérêts.

**M. Lang:** Aux dépens du gouvernement.

**M. Bell:** C'est davantage une question de politique gouvernementale. Vous devrez vous adresser au gouvernement pour connaître la réponse. Tout ce que je sais, d'après les chiffres que j'ai vus, d'après mon expérience commerciale, c'est que la société n'aurait eu aucun problème avec ces prêts si elle avait pu livrer son produit au coût prévu. Elle n'y est pas parvenu,



[Text]

level of sales contemplated at the early stages and therefore has gotten into this predicament.

I point out to you the minister has also identified the fact that there are many products that have started out very slowly and in fact have caught on and have been considerable successes.

**Mr. Lang:** But that is exactly my point. This method of funding requires—and the minister states it—an immediate success.

**Mr. Bell:** Because of the interest costs.

**Mr. Lang:** Yes. You are just substantiating, then, the argument I am making as to the question of why you went the loan route when it requires an immediate success and going other routes would not require an immediate success, which, as you point out, is often not the case in the aerospace industry.

**Mr. Bell:** It is legendary in this business that when you make a commitment to the development of a new product you bet the company. You end up committing to the expenditure of more funds than you have in your total worth in your company. It has happened to Boeing; it has happened to Lockheed; it has happened to Douglas; it has happened to every one of the companies.

You prefer—and indeed, prudently, you should bet that money on equity money rather than on debt money. The only explanation would be that, on the data provided, the promise was such that it could easily carry itself. It did not have to be brilliantly successful at the early stages. If it were able to be developed for \$106 million, it would not have taken a major number of sales to recoup that kind of money. If it could have done what was at that point expected of the first aircraft—which we now do, and indeed, exceed—if we had done at the outset what was indicated it would do, sales of this product would have been, I think, very high. If we could have produced the product for \$4.3 million . . .

**Mr. Lang:** That would be true no matter which tool you used to finance it, so why take the high-risk method?

**Mr. Bell:** Yes. I am saying it is because the risk at the time, on the basis of the representations made to government, would appear to me to have not indicated a substantially high risk, and that it has turned out to be, indeed, a lot higher risk than that. Again, the company would have preferred to do it on equity.

**Mr. Lang:** But we know this is a high-risk industry, and the minister has identified that.

**Mr. Bell:** If the company had its choice, I am sure they would have preferred to do it in that fashion. But again I say this is a question you had best address to the government, to the minister.

**The Chairman:** Mr. Peterson, a supplementary.

[Translation]

ses ventes n'ont pas atteint le niveau envisagé aux étapes préliminaires, et c'est ainsi qu'elle s'est retrouvée en difficulté.

Par ailleurs, comme le ministre l'a souligné, il y a bien des produits qui ont eu un départ lent et qui, par la suite, sont devenus des succès assez intéressants.

**M. Lang:** C'est justement ce que je veux dire. Cette façon de procéder, comme le ministre l'indique lui-même, nécessite un succès immédiat.

**M. Bell:** À cause des coûts d'intérêt.

**M. Lang:** Vous confirmez justement mon affirmation, c'est-à-dire que se pose la question de savoir pourquoi la technique des prêts a été utilisée, alors qu'elle requerrait un succès immédiat. On sait en effet que ce n'est pas toujours le cas dans l'industrie aérospatiale.

**M. Bell:** Il est bien connu, dans cette industrie, que lorsque vous vous engagez à mettre au point un nouveau produit, vous risquez l'existence même de votre société. Vous finissez toujours par engager dans votre projet plus de dépenses que votre société n'est capable d'en supporter. C'est ce qui s'est produit dans les cas de *Boeing*, de *Lockheed*, de *Douglas*, et de bien d'autres sociétés.

Il est évidemment préférable, plus prudent, d'aller chercher les fonds nécessaires sous forme de capital-actions plutôt que sous forme de prêts. La seule réponse possible à votre question est sans doute que sur la base des données fournies, les prêts pouvaient sembler parfaitement remboursables. Il n'était même pas nécessaire d'avoir un succès retentissant au cours des étapes préliminaires. Si seulement le projet avait pu se réaliser pour 106 millions de dollars, il n'aurait pas été nécessaire d'avoir autant de ventes pour rentrer dans son argent. Si le premier appareil avait tenu toutes ses promesses—il le fait maintenant, il les dépasse, même—ses ventes auraient été très élevées. Si le prix avait pu être de 4.3 millions de dollars . . .

**M. Lang:** Dans ce cas, le projet aurait eu du succès, quel que soit le mode de financement utilisé. Pourquoi celui-ci?

**M. Bell:** Parce que le risque n'a pas dû sembler aussi élevé, sur la base des instances présentées au gouvernement à l'époque. Il s'est révélé par la suite que les risques étaient considérables. Quant à la société elle-même, elle aurait sans doute préféré avoir recours à de telles actions.

**M. Lang:** Nous savons très bien qu'il s'agit d'une industrie qui comporte des risques très élevés. Le ministre lui-même en a convenu.

**M. Bell:** Si la société avait eu le choix, je suis sûr qu'elle aurait préféré la méthode que j'ai indiquée. Je répète que vous devez poser votre question au gouvernement et au ministre.

**Le président:** Monsieur Peterson, pour une question supplémentaire.

[Texte]

[Traduction]

• 1225

**Mr. Peterson:** Mr. Chairman, my question is for Mr. Dye, or perhaps someone else wants to answer. I know we have ploughed this ground a little before, but I go to pages 34 and 35 of the minister's statement. This relates to the accounting practice whereby the minister has indicated that other aviation companies did not capitalize soft costs. I put it to you that had those soft costs not been capitalized, but had been shown as actual expenses, the losses reported would have been much higher and we might have had an earlier warning, as members of Parliament, as to exactly what the situation was. I was interested, Mr. Dye, in your comment earlier that you felt this accounting approach was the proper one in the circumstances.

**Mr. Dye:** The accounting principles adopted, apparently, by Canadair are consistent with those that are permitted under the Canadian Institute of Chartered Accountants, and the concept is to provide for a proper matching of costs over a program of these costs to the ultimate sales. In the United States there is a different concept—I think they are the FASB rules—that require the costs to be recognized as expenses at the time the money is expended rather than deferred as a preproduction cost.

**Mr. Peterson:** So the minister is referring in his report to expense in the soft costs as "other aviation companies have done"...

**Mr. Dye:** They may have been American corporations. I am not sure what the minister is referring to.

**Mr. Peterson:** But every Canadian producer of airplanes capitalizes every type of cost possible?

**Mr. Bell:** No. Perhaps I could shed some light on this, Mr. Chairman. That reference would be both to the American companies, where the FASB rules would not permit the capitalizing of all of the items that were capitalized here... Indeed, other companies in Canada, such as de Havilland, have not capitalized as much of those costs as were capitalized in the case of Canadair. There was more aggressive use of the opportunity under generally accepted accounting principles to capitalize items made of that policy by Canadair than has been made, for example, by de Havilland.

**Mr. Blenkarn:** Was there any company that ever capitalized costs the way Canadair capitalized costs?

**Mr. Bell:** I have not done a thorough review. I am not aware of any that have capitalized all of those items, but I have not done an exhaustive search.

**The Chairman:** Perhaps, Mr. Peterson, you might be interested in page 10 of the background notes provided, which outline what the reported losses would have been over the last six years if...

**Mr. Peterson:** I am quite aware of that. I am concerned here about the whole approach in terms of disclosure. What are going to be those triggers that will make us aware of dire circumstances in particular operations? It makes me ask the question myself as to whether the Canadian Institute of Chartered Accountants, for example, has called for a review of

**M. Peterson:** Je pose ma question à M. Dye, ou à n'importe qui d'autre qui veut bien y répondre. Je sais qu'il en a déjà été question, mais je reviens aux pages 34 et 35 de la déclaration du ministre. Il y est fait allusion aux pratiques comptables utilisées. Selon le ministre, les autres sociétés d'aviation ne capitalisent pas les coûts faciles. Dans ce cas-ci, si les coûts faciles n'avaient pas été utilisés, avaient été indiqués comme dépenses réelles, les pertes auraient été encore plus élevées et les députés auraient été alertés plus tôt de la gravité de la situation. Je suis curieux de savoir pourquoi vous avez indiqué précédemment, monsieur Dye, que, selon vous, c'était la bonne pratique comptable dans les circonstances.

**M. Dye:** Les principes comptables adoptés par Canadair semblent conformes à ce que préconise l'Institut canadien des comptables agréés. Dans le cas présent, il s'agit du principe qui veut que les coûts correspondent au programme de coûts jusqu'aux ventes finales. Aux États-Unis, le principe auquel on a recours est un peu différent. Je pense que c'est la FASB qui fait référence en la matière. Les coûts sont considérés comme tels au moment où ils sont occasionnés, ils ne sont pas reportés comme coûts précédant la production.

**M. Peterson:** Donc, le ministre, lorsqu'il parle des coûts faciles et de la façon de procéder des «autres sociétés d'aviation»...

**M. Dye:** Il se peut qu'il fasse allusion aux sociétés américaines, à ce moment-là. Je ne comprends pas très bien ce qu'il veut dire.

**M. Peterson:** Les autres producteurs d'avions canadiens doivent capitaliser tous les coûts possibles.

**M. Bell:** Non. Je peux essayer d'expliquer un peu ce qui se passe dans ce cas-ci, monsieur le président. Il s'agit, d'une part, des sociétés américaines. Les règlements de la FASB ne permettent pas de capitaliser tous les coûts qui se trouvent ici... Par ailleurs, il y a des sociétés canadiennes, de Havilland, par exemple, qui ne capitalisent pas autant de coûts que Canadair. Canadair a profité davantage que de Havilland des occasions qui s'offrent de capitaliser ces coûts selon les principes comptables généralement reconnus.

**M. Blenkarn:** N'y a-t-il jamais eu une société qui ait capitalisé ses coûts de la façon dont l'a fait Canadair?

**M. Bell:** Je n'ai pas procédé à une étude exhaustive de la question, mais je n'en connais pas d'autres qui aient capitalisé tous ces articles.

**Le président:** Vous serez peut-être intéressé, monsieur Peterson, par ce qui se trouve à la page 10 des notes explicatives, où il est indiqué qu'avec les montants des pertes signalées au cours des six dernières années, si...

**M. Peterson:** Je le sais très bien. Ce qui m'intéresse ici, c'est l'attitude de la société pour ce qui est de la divulgation des renseignements. Quels sont les mécanismes qui doivent nous prévenir du fait qu'il y a des problèmes dans telle ou telle circonstance? Je suis porté à me demander si l'Institut canadien des comptables agréés a réclamé une révision de ces



[Text]

their accounting guidelines, and you have indicated, Mr. Dye, that these reports were prepared in accordance with generally accepted accounting principles under Canadian law, [But I am not so sure that those generally accepted accounting principles have served us well in these particular circumstances.

**Mr. Blenkarn:** They are not acceptable accounting principles.

**Mr. Dye:** I am not absolutely sure, just off the top of my head, when the Americans changed from their concept of deferring costs to flowing costs through as they were expended. I think that is a fairly recent pronouncement. One of my experts would have to advise me on when they did that. My recollection is, having been the auditor of corporations of developing products—and I was reporting on financial statements which were consolidated in the United States, when the process, going back into the 1960s and the early 1970s, was acceptable. It is not acceptable in the United States at this time. When there is a difference between the accounting principles of the United States, as set out in their FASB rules and in our CICA handbook in Canada, the Canadian Institute has, I think, well-developed reasons for why a difference should exist. Generally we are very parallel to the United States because of our economic ties. Also they would have well-reasoned discussion on why the rules were different from Great Britain, where the British accounting rules and the American accounting rules are always well known when the Canadian Institute makes a judgment on how Canadians should appropriately account.

• 1230

**Mr. Peterson:** Would you, in your experience, be prepared to recommend to the CICA that their guidelines for reporting in these circumstances be amended to conform to those in the United States, or do you feel that this is still, in your wisdom and expertise, the appropriate way to continue?

**Mr. Dye:** I think the question here is not so much the accounting principle as the application of the accounting principle and the use of judgment and how much conservatism might be applied by the management and the auditor at the time the decision is taken. It is a well-adopted, well-accepted principle that you try as best is possible to match costs against revenues. The question is: Are there more costs here than could be recovered? The answer is yes, and the corporation wrote them down in this year. It could well have been a more conservative approach would have said there was an earlier time at which that could have been done; but in the judgment of the corporation, and obviously their auditors, at that time they decided not to do that.

**Mr. Peterson:** Would you, in your opinion, with all the benefit of hindsight, have reported exactly the way the auditors did in those circumstances?

**Mr. Dye:** I do not have enough hindsight, nor do I have the benefit of the situation at the time. This is a very difficult call for an auditor to make. We have \$1 billion on a balance sheet. That is a lot of money, and auditors are accustomed to being exposed to suit. When they made that judgment, I can assure you that every chartered accountant in this country would be

[Translation]

principes comptables. Comme vous l'avez indiqué, monsieur Dye, ces rapports ont été préparés en conformité avec les principes de comptabilité généralement acceptés au Canada. Je ne suis pas sûr que ces principes de comptabilité généralement acceptés nous aient bien servis dans les circonstances.

**M. Blenkarn:** Ce ne sont pas des principes de comptabilité acceptables.

**M. Dye:** Je ne me souviens plus, de mémoire, quand les Américains ont décidé de cesser d'accepter le report des coûts et d'exiger qu'ils soient indiqués au fur et à mesure. Je pense que c'est une décision relativement récente. Je ne sais pas si un de mes collaborateurs est au courant. J'ai déjà agi comme vérificateur de sociétés qui mettaient au point certains produits. Je faisais rapport sur des états financiers qui avaient été consolidés aux États-Unis. Ce devait être au cours des années 60 et au début des années 70. À ce moment-là, le principe était acceptable. Maintenant, il ne l'est plus. Lorsqu'il y a des divergences entre les principes de comptabilité utilisés aux États-Unis, tels qu'établis par la FASB, et nos principes à nous qui relèvent de l'ICCA, celui-ci a, en règle générale, des raisons bien précises pour les expliquer. Normalement, nous nous allions aux États-Unis, à cause des liens économiques qui rattachent nos deux nations. Il doit également y avoir un parallèle avec ce qui est fait en Grande-Bretagne. Lorsque l'Institut canadien des comptables agréés porte un jugement sur la façon dont les Canadiens doivent tenir leurs comptes, il se fie généralement aux pratiques existant en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

**M. Peterson:** Sur la foi de votre expérience, vous êtes prêt à recommander à l'ICCA de modifier ses directives touchant les rapports, de façon à ce qu'elles soient conformes à celles qui existent aux États-Unis, ou vous continuez de penser que sa façon de procéder est la bonne?

**M. Dye:** Je ne pense pas que ce soit le principe comptable utilisé qui soit en cause, ici, comme le jugement ou le degré de prudence manifesté par la direction et le vérificateur, au moment de prendre leur décision. C'est un principe parfaitement reconnu que celui qui veut qu'on tente, le plus possible, de faire correspondre les coûts aux revenus. Dans ce cas-ci, la question se posait: était-il possible de recouvrer tous les coûts? La réponse est oui. C'est pourquoi la société les a indiqués pour cette année. Une approche plus prudente aurait peut-être consisté à indiquer ces coûts à une étape antérieure. La société, et de toute évidence ses vérificateurs, en ont jugé autrement.

**M. Peterson:** Avec ce que vous savez maintenant, vous auriez fait rapport de ces comptes exactement de la même façon que les vérificateurs de la société l'ont fait?

**M. Dye:** Je n'en sais pas encore suffisamment après coup, et je n'étais pas là au moment où les décisions ont été prises. En tant que vérificateur, il m'est très difficile de répondre à cette question. Les vérificateurs étaient en présence d'un bilan d'un milliard de dollars. C'est beaucoup, et les vérificateurs s'exposent à toutes sortes de poursuites. Lorsqu'ils ont pris leur

**[Texte]**

very, very nervous. They would do everything they could possibly do to assure themselves of the representations of management to them at that time because they have a tremendous personal exposure. If somebody relies on those statements and they are found to be obviously faulty, the auditors have a big problem. So I am quite confident, not ever having seen anything that Thorne Riddell did on this particular account, that they were very conscious of their responsibilities when they were reporting.

**Mr. Peterson:** Do you feel they were misled by management, then, because of the abrupt change in 1982 in the method of reporting?

**The Chairman:** I do not think you can ask the Auditor General to answer that question, Mr. Peterson.

**Mr. Peterson:** I would like to try.

**The Chairman:** I think he answered you in his silence.

That completes the questioning for today. Before we adjourn, I want to authorize the appending to today's *Minutes of Proceedings* Appendix PUBL-129, which is the Consolidated Financial Statement of Canadair Limited, and PUBL-130, the background notes prepared by the company on those financial statements.

I want to make sure, Mr. Bell and witnesses, that if there are no surprises on Thursday we will be meeting here on Thursday at the same time and you will be having Mr. Kearns here at 10.00 a.m. There is a list of information which you have agreed to bring and which I hope somebody has a copy of.

**Mr. Bell:** I trust we have; yes, we have.

**The Chairman:** Thank you.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

**[Traduction]**

décision, ils devaient être très nerveux. N'importe quel vérificateur au pays l'aurait été à leur place. Ils ont dû s'assurer de la véracité de ce que leur disait la direction à ce moment-là. Ils étaient très exposés personnellement. Si ces états s'étaient révélés faux de toute évidence, les vérificateurs auraient été dans l'eau chaude. Donc, même si je ne sais pas exactement de quelle façon Thorne Riddell a procédé relativement à ces comptes, je suis sûr que ces vérificateurs étaient parfaitement conscients de leurs responsabilités.

**M. Peterson:** Vous croyez qu'ils ont été trompés par la direction, à la suite du changement brusque dans les méthodes de divulgation, en 1982?

**Le président:** Je ne pense pas que vous puissiez poser cette question au vérificateur général, monsieur Peterson.

**M. Peterson:** Je peux toujours essayer.

**Le président:** Son silence est éloquent.

C'en est fait des questions pour aujourd'hui. Avant de lever la séance, je voudrais autoriser l'annexion, au compte rendu d'aujourd'hui, des appendices PUBL-129, états financiers consolidés de Canadair Limitée, et PUBL-130, notes explicatives de la société relativement à ces états financiers.

Je vous rappelle, monsieur Bell et messieurs les témoins, qu'à moins de surprise, la prochaine réunion du Comité aura lieu jeudi, à la même heure. M. Kearns sera ici à 10 heures. Par ailleurs, j'espère que quelqu'un a la liste des questions auxquelles vous êtes censés répondre pour cette réunion.

**M. Bell:** J'espère aussi que nous l'avons. Oui, nous l'avons.

**Le président:** Merci.

La séance est levée.





APPENDIX "PUBL-129"

CANADAIR LIMITED

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

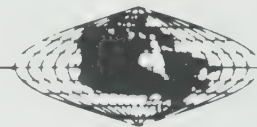
YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981



# THORNE RIDDELL

Comptables agréés/Chartered Accountants

**POISSANT RICHARD**



## AUDITORS' REPORT

To the Shareholders of  
Canadair Limited

We have examined the consolidated balance sheet of Canadair Limited as at December 31, 1982 and 1981 and the consolidated statements of income and retained earnings (deficit) and changes in financial position for the years then ended. Our examination was made in accordance with generally accepted auditing standards, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

In our opinion, these consolidated financial statements present fairly the financial position of the company as at December 31, 1982 and 1981 and the results of its operations and the changes in its financial position for the years then ended in accordance with generally accepted accounting principles applied on a consistent basis.

A handwritten signature in cursive script that reads "Thorne Riddell". The signature is written in dark ink and is positioned above the printed name "Thorne Riddell".

Montreal, Canada  
May 18, 1983

Chartered Accountants

CANADAIR LIMITED  
(Incorporated under the laws of Canada)

CONSOLIDATED BALANCE SHEET AS AT DECEMBER 31, 1982 AND 1981

ASSETS

	1982 (in thousands of dollars)	1981 (in thousands of dollars)
<b>CURRENT ASSETS</b>		
Cash	\$ 5,497	\$ 3,012
Accounts receivable	43,045	65,516
Contracts in process and inventories, less advances and progress billings (notes 3 and 4)	127,651	1,031,619
Prepaid expenses	<u>5,040</u>	<u>3,322</u>
	<u>181,233</u>	<u>1,103,469</u>
<b>PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT (note 5)</b>	118,353	110,401
Less accumulated depreciation	<u>60,174</u>	<u>54,600</u>
	<u>58,179</u>	<u>55,801</u>
<b>OTHER ASSETS</b>		
Note receivable, net of current portion	5,129	
Deferred charges, net (note 6)	<u>22,483</u>	<u>(1,443)</u>
	<u>27,612</u>	<u>(1,443)</u>
	<u><u>\$ 267,024</u></u>	<u><u>\$1,157,827</u></u>

Approved on behalf of the Board

*W. G. G. G. G.* Director  
*A. J. J. J. J.* Director



## LIABILITIES

	1982 (in thousands of dollars)	1981 of dollars)
CURRENT LIABILITIES		
Bank loans (note 7)	\$ 10,575	\$ 322,087
Accounts payable and accrued liabilities	352,949	117,019
Customer deposits	2,620	13,186
Principal due within one year on long term debt	<u>86,062</u>	<u>50,212</u>
	<u>452,206</u>	<u>502,504</u>
LONG TERM DEBT (note 8)	<u>975,605</u>	<u>601,160</u>
SHAREHOLDERS' EQUITY (DEFICIT)		
CAPITAL STOCK (note 9)		
251,700 Preferred shares, Class B	25,170	25,170
3,102,206 Common shares, Class A	<u>17,244</u>	<u>17,244</u>
	42,414	42,414
CONTRIBUTED SURPLUS (note 2)	200,000	
EXCESS OF APPRAISED VALUE OF LAND OVER COST (note 5)	10,760	10,788
RETAINED EARNINGS (DEFICIT)	<u>(1,413,961)</u>	<u>961</u>
	<u>(1,160,787)</u>	<u>54,163</u>
	<u>\$ 267,024</u>	<u>\$1,157,827</u>

Contingencies (note 2)

## CANADAIR LIMITED

CONSOLIDATED STATEMENT OF INCOME  
AND RETAINED EARNINGS (DEFICIT)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

	<u>1982</u>	<u>1981</u>
	(in thousands of dollars)	(in thousands of dollars)
Sales	<u>\$ 429,379</u>	<u>\$ 285,662</u>
Expenses (note 3)		
Cost of sales	500,971	273,991
Selling, general and administrative	57,311	3,363
Research and development	16,189	1,800
Interest and other financing (note 12)	<u>215,477</u>	<u>3,430</u>
	<u>789,948</u>	<u>282,584</u>
Income (loss) before unusual items and income taxes	(360,569)	3,078
Unusual items relating to Challenger program (note 3)	<u>(1,054,327)</u>	<u>          </u>
Income (loss) before income taxes	(1,414,896)	3,078
Income taxes (note 11)	<u>26</u>	<u>43</u>
NET INCOME (LOSS) FOR THE YEAR	(1,414,922)	3,035
RETAINED EARNINGS (DEFICIT) AT BEGINNING OF YEAR	<u>961</u>	<u>(2,074)</u>
RETAINED EARNINGS (DEFICIT) AT END OF YEAR	<u><u>\$(1,413,961)</u></u>	<u><u>\$ 961</u></u>



## CANADAIR LIMITED

## CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

	<u>1982</u>	<u>1981</u>
	(in thousands of dollars)	
WORKING CAPITAL DERIVED FROM		
Operations		
Net income		\$ 3,035
Items not involving working capital		
Depreciation		5,084
Amortization of deferred charges		<u>570</u>
		8,689
Long term debt, net of discount and expenses of \$22 million (1981 - \$.3 million)	\$ 620,087	434,025
Contributed surplus	<u>200,000</u>	<u></u>
	<u>820,087</u>	<u>442,714</u>
WORKING CAPITAL APPLIED TO		
Operations		
Loss	1,414,922	
Items not involving working capital		
Depreciation	(6,126)	
Amortization of deferred charges	<u>(11,981)</u>	
	1,396,815	
Additions to property, plant and equipment	8,532	6,326
Reduction of long term debt	255,086	51,886
Note receivable	5,129	
Increase (decrease) in deferred charges	<u>26,463</u>	<u>(2,462)</u>
	<u>1,692,025</u>	<u>55,750</u>
INCREASE (DECREASE) IN WORKING CAPITAL	(871,938)	386,964
WORKING CAPITAL AT BEGINNING OF YEAR	<u>600,965</u>	<u>214,001</u>
WORKING CAPITAL (DEFICIENCY) AT END OF YEAR	<u>\$ (270,973)</u>	<u>\$ 600,965</u>

## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 1. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

## (a) Basis of presentation and consolidation

The financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting principles applicable to a company as a going concern. The company's ability to continue as a going concern will depend upon obtaining additional financing (see note 2).

The consolidated balance sheet and consolidated statements of income and retained earnings (deficit) and changes in financial position include the assets and liabilities, results of operations and changes in financial position of the wholly-owned subsidiaries, Canadair Services Limited, Canadair Inc. and Challenger Aviation Service GmbH.

## (b) Accounting for long term contracts and programs

In accordance with industry practice, work in process under long term government contracts and commercial contracts and programs is classified as a current asset on the balance sheet even though a substantial portion is not expected to be realized within one year.

Government contracts in process are stated at costs incurred (including general and administrative expenses), plus estimated earnings on such costs, less advances and progress billings. Sales and earnings are recognized primarily using the percentage-of-completion method, whereby sales are recorded as costs are incurred, and include that proportion of estimated earnings at contract completion that costs incurred to date bear to estimated costs at contract completion.

Commercial contracts and programs in process, including aircraft programs, are accounted for primarily under the program method of accounting and are stated at actual production costs incurred (including factory overhead and in certain circumstances, general and administrative expenses) less advances and progress billings. The allocation of costs to cost of sales for delivered units is based upon the estimated gross profit margin of the units expected to be produced conservatively estimated. Sales and earnings are recognized as units are delivered.



## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 1. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES (Continued)

## (b) Accounting for long term contracts and programs (Continued)

Under long term contracts and programs, the company does not recognize earnings until such time as sufficient production has been accomplished to minimize the risk in estimating total contract earnings. At such time, earnings are recorded as they have been earned to date. Estimated losses are recorded in full as soon as they are identified. Earnings and losses recorded in the current year may include the cumulative effect of adjustments to prior years' estimates.

Estimated earnings or losses on contracts and programs are determined from projected revenues and manufacturing costs taking into account factors such as expected sales, price levels, production costs and other variables which are beyond the company's control. Because these factors can not be measured with precision, the estimates are subject to periodic revisions. If future assessments indicate that any unamortized costs are not recoverable, the excess will be charged to earnings immediately.

Development costs which qualify for deferral are inventoried and amortized over the number of units to be produced. When the recovery of amounts deferred to future periods becomes uncertain, such costs are written off as a charge to earnings in the year.

Title to work performed under certain contracts in process and to related inventories is vested in the customer in accordance with contract provisions.

Costs relating to claims by Canadair arising out of contractual disputes are included in contracts in process when management is of the opinion that the amount of such costs does not exceed the net realizable value of the claims. Losses on claims are recorded in full as soon as they are identified.

## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 1. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES (Continued)

## (c) Foreign currency translation

Foreign currency assets and liabilities, including those of foreign subsidiaries are translated into Canadian dollars in accordance with the temporal method. Under this method, monetary assets and liabilities are translated at the year-end rate; non-monetary assets and liabilities are translated at rates in effect on the dates of the transactions.

Exchange variances resulting from the translation of term bank loans and other long term debt are deferred and amortized over the life of the debt.

## (d) Forward exchange contracts

Forward exchange contracts entered into by the company are intended to hedge foreign currency transactions; the effect of a change in exchange rates is

- (i) included in the determination of net income for the period in which the change occurs, if the life of the contract expires in the current or following fiscal period; or
- (ii) amortized over the life of the contract, if the life of the contract extends beyond the end of the following fiscal period.

The discount or premium on these contracts is amortized over the life of the contracts.

## (e) Inventories

Inventories of commercial products, materials and spare parts are stated at the lower of average cost or net realizable value.

## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 1. SUMMARY OF SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES (Continued)

## (f) Property, plant and equipment

Buildings, machinery and equipment are stated at cost. Land is stated at the 1974 appraised value net of disposals.

Depreciation is provided principally on a declining balance basis. The depreciation rates for buildings vary from 4% to 10% and for machinery and equipment from 20% to 30%. The depreciation of certain machinery is based on usage over the estimated life of these assets.

The excess of appraised value of land over cost is reduced proportionately when land is sold.

## (g) Unamortized discount and expenses on long term debt

Discount and expenses on long term debt are amortized on a straight-line basis over the life of the debt and included in interest and other financing expenses.

## (h) Pension costs

Current service costs are charged to costs incurred as they accrue and are funded as necessary following the most recent actuarial review of the plans. Past service costs are charged to costs incurred over varying periods, as they are funded.



## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 2. GOVERNMENT GUARANTEES AND FINANCING REQUIREMENTS

The Government of Canada has the authority to guarantee certain financial arrangements of the company with financial institutions to a maximum of \$1,350 million. On December 30, 1982, the Government of Canada contributed \$200 million to the company's equity account.

The company's forecast cash requirements indicate that, without additional financing arrangements, the total debt for which the company expects to need Government guarantees will exceed the authorized limit of \$1,350 million in 1983. Additional capital subscriptions or an increase in the guarantee limit, or both, will be necessary to provide the company with the working capital required to ensure that the company will continue as a going concern, the basis on which these financial statements have been prepared.

The Government of Canada, through an item in supplementary estimates introduced in the Parliament of Canada on May 18, 1983, has requested Parliamentary authority for additional Government equity financing of \$240 million for the company.

## 3. CHALLENGER PROGRAM - COMMERCIAL PRODUCTION AND UNUSUAL ITEMS

The Challenger 600 program commenced in late 1976 with first flight in November 1978 and type certification in November 1980. Modifications developed through the certification process were incorporated in the aircraft in production during 1981. As a result of continual review and monitoring of production throughout 1982, management has determined that the program development process was completed by December 31, 1981 and that commercial production commenced in 1982. Type certification of the Challenger 601 was received in March 1983. At December 31, 1982, 67 aircraft had been delivered under the program.

Prior to 1982, costs such as development, finance, marketing, product support and general and administrative expenses had been included as part of contracts in process inventory as the management of the company believed at the time that all such inventoried costs would be recovered

## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 3. CHALLENGER PROGRAM - COMMERCIAL PRODUCTION AND UNUSUAL ITEMS (Continued)

in the future. Concurrently with the commencement of commercial production, the company ceased charging these costs to contracts in process inventory and such costs incurred since January 1, 1982, have been expensed in the year. Before the commencement of commercial production, the cost of each aircraft delivered was removed from contracts in process and charged to cost of sales in an amount which equalled the selling price of the aircraft delivered.

Management no longer believes that there is reasonable assurance that the inventoried costs discussed in the preceding paragraph will be recovered from future sales. Thus, these costs have been written off to 1982 earnings as unusual items. Unusual items written off in the amount of \$1,054.3 million also include estimated excess early production cost, development costs incurred in 1982 for the Challenger 601, provisions for claims, surplus and obsolete materials and other related estimated losses, aggregating \$361.2 million.

## 4. CONTRACTS IN PROCESS AND INVENTORIES

	<u>1982</u>	<u>1981</u>
	(in thousands of	dollars)
Finished goods including aircraft, less advances and progress billings of \$19.1 million (1981 - nil)	\$ 68,553	\$ 5,820
Government contracts in process	1,749	5,461
Commercial programs and contracts in process, less advances and progress billings of \$180.9 million (1981 - \$201.4 million)	44,446	1,008,766
Inventories of commercial products, materials and spare parts	<u>12,903</u>	<u>11,572</u>
	<u>\$ 127,651</u>	<u>\$1,031,619</u>

## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 5. PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT

	1982		1981	
	<u>Assets</u>	<u>Accumulated depreciation</u> (in thousands)	<u>Net book value</u> (in thousands of dollars)	<u>Net book value</u>
Buildings, at cost	\$ 44,554	\$17,950	\$26,604	\$27,590
Machinery and equipment, at cost	<u>61,731</u>	<u>42,224</u>	<u>19,507</u>	<u>16,112</u>
	106,285	60,174	46,111	43,702
Land, at 1974 appraised value, net of disposals	<u>12,068</u>	<u>          </u>	<u>12,068</u>	<u>12,099</u>
	<u>\$118,353</u>	<u>\$60,174</u>	<u>\$58,179</u>	<u>\$55,801</u>

## 6. DEFERRED CHARGES

	1982 (in thousands of dollars)	1981 (in thousands of dollars)
Unamortized expenses and unamortized foreign exchange variance on long term debt	\$18,280	\$ (264)
Unamortized foreign exchange variance and unamortized discount (premium) on forward exchange contracts	<u>4,203</u>	<u>(1,179)</u>
	<u>\$22,483</u>	<u>\$(1,443)</u>

## 7. BANK LOANS

Bank loans (including long term bank loans - note 8) are secured up to a maximum of \$400 million by trust deeds providing a first fixed charge over land, buildings, machinery and equipment and a floating charge over all other assets of the company.



CANADAIR LIMITED  
NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)  
YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 8. LONG TERM DEBT

	1982 (in thousands of dollars)	1981 (in thousands of dollars)
Term bank loan due May 8, 1982 with interest at U.S. base rate in Canada plus 3/8% (note 7)		\$ 47,436
Unsecured notes due June 15, 1983 with interest at 8 1/2% (U.S. \$70 million)	\$ 86,058	83,013
Unsecured term loan due October 4, 1984 with interest at 9 3/4% (U.S. \$30 million)	36,882	35,577
Term bank loan due January 14, 1985 with interest at one year LIBOR plus 7/8% renewed annually and annual payments of principal of U.S. \$1.25 million (U.S. \$22.5 million) (note 7)	27,662	28,165
Unsecured term loan due August 22, 1985 with interest at 9 3/4% (U.S. \$10 million)	12,294	11,859
Term bank loan due May 7, 1986 with interest at LIBOR plus 1/2% (U.S. \$187.5 million) (note 7)	230,513	222,356
Unsecured term loan due December 1, 1986 with interest at LIBOR plus 3/8% (U.S. \$75 million)	92,205	88,942
Unsecured term notes due March 15, 1987 with interest at 15 1/2%, callable after March 15, 1985 at 101% of principal amount; 100 1/2% after March 15, 1986 (U.S. \$150 million)	184,410	
Unsecured notes due June 1, 1987 with interest at 16 3/8% (U.S. \$50 million)	61,470	
Term bank loan due November 11, 1988 with interest at LIBOR plus 3/8% or U.S. prime rate, revolving to November 11, 1986, with payments equal to 25% of the outstanding balance commencing from May 11, 1987 and continuing semi-annually until maturity (U.S. \$50 million) (note 7)	61,470	118,590
Carried forward	<u>792,964</u>	<u>635,938</u>

## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 8. LONG TERM DEBT (Continued)

	1982 (in thousands of dollars)	1981 (in thousands of dollars)
Brought forward	\$ 792,964	\$ 635,938
Unsecured syndicated term loan due March 6, 1989 with interest at LIBOR plus 3/8% or U.S. prime rate to March 12, 1985 and LIBOR plus 1/2% or U.S. prime rate plus 1/8% thereafter, revolving to March 6, 1987, with payments equal to 25% of the outstanding balance commencing from September 6, 1987 and continuing semi-annually until maturity (U.S. \$100 million)	122,940	
Unsecured notes due November 15, 1989 with interest at 12 1/2%, callable at a maximum of 105% of principal amount (U.S. \$175 million)	215,145	
Unsecured term loans due March 22, 1992 with interest at prime rate less 3/4%, revolving until March 22, 1987, with payments equal to 5% of the outstanding balance commencing from March 22, 1988 and continuing semi-annually with the balance repayable at maturity	20,000	
Unsecured discounted note due April 26, 1992 with interest at 8 1/2% (U.S. \$30 million)	36,882	
Mortgage loan due January 1, 1994 with interest at 7 1/8% to January 1, 1989 and 7 1/4% thereafter with semi-annual payments commencing January 1, 1987 (U.S. \$6 million)	<u>7,376</u>	<u>7,115</u>
Carried forward	<u>1,195,307</u>	<u>643,053</u>

## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 8. LONG TERM DEBT (Continued)

	<u>1982</u>	<u>1981</u>
	(in thousands of	dollars)
Brought forward	\$1,195,307	\$ 643,053
Other	8,101	8,569
Less unamortized discount on issuance of long term debt	<u>(11,741)</u>	<u>(250)</u>
Total long term debt	1,191,667	651,372
Less funds held on deposit at December 31, 1982 obtained from contributed surplus, to be used for reduction of long term debt prior to January 26, 1983	<u>(130,000)</u>	<u>          </u>
	1,061,667	651,372
Less principal included in current liabilities	<u>(86,062)</u>	<u>(50,212)</u>
	<u>\$ 975,605</u>	<u>\$ 601,160</u>

Estimated repayments on long term debt are as follows:

(in thousands of dollars)

1983	\$ 86,062
1984	38,724
1985	12,945
1986	322,954
1987	338,160

## 9. CAPITAL STOCK

The authorized capital consists of Class A common shares and Class B redeemable preferred shares with a non-cumulative dividend entitlement of 4½% of their paid-up value. The Class B shares are convertible into Class A shares at the rate of three Class A shares for one Class B share. There is no limitation on the number of shares which can be issued.



## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 10. LEASE COMMITMENTS

Future lease commitments under operating leases with terms of more than one year are as follows:

(in thousands of dollars)

1983	\$17,601
1984	12,269
1985	3,775
1986	888
1987	650
Thereafter to 2012	<u>14,401</u>
	<u>\$49,584</u>

## 11. INCOME TAXES

As at December 31, 1982, the company has a tax loss carried forward of \$1,131 million available to offset taxable income for taxation years through 1987.

In addition, the company has unclaimed capital costs of depreciable assets for tax purposes of \$112 million in excess of book value and additional expenses unclaimed for tax purposes of \$250 million available for use in future years in determining taxable income.

The potential future benefit of these items is not recorded in the accounts.

## CANADAI R LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 12. INTEREST AND OTHER FINANCING EXPENSES

Interest and other financing expenses consist of the following:

	<u>1982</u>	<u>1981</u>
	(in thousands of dollars)	
Interest on long term debt (including amortization of discount on issuance of long term debt)	\$147,673	
Interest on other debt	44,303	\$ 3,430
Foreign exchange	<u>23,501</u>	<u>          </u>
	<u>\$215,477</u>	<u>\$ 3,430</u>

In 1981, substantially all such costs aggregating \$141.6 million were charged initially to contracts in process and inventories of the Challenger program, to be recorded as cost of sales as deliveries took place (note 3).

## 13. PENSION PLANS

The company's pension plans cover most employees. Pension costs incurred in the year including the funding of liabilities resulting from plan amendments and actuarial reviews totalled \$1.5 million (1981 - \$3 million).

## 14. SALES BY CLASS OF BUSINESS

Substantially all of the company's operations are in the aerospace industry. Sales are distributed as follows:

	<u>1982</u>	<u>1981</u>
	(in thousands of dollars)	
Aircraft	\$409,778	\$264,995
Surveillance systems	15,301	15,890
Other	<u>4,300</u>	<u>4,777</u>
	<u>\$429,379</u>	<u>\$285,662</u>

The company had export sales in 1982 of \$371.4 million (1981 - \$233.7 million).

## CANADAIR LIMITED

## NOTES TO CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS (Continued)

YEARS ENDED DECEMBER 31, 1982 AND 1981

## 15. RELATED PARTY TRANSACTIONS

As at December 31, 1982, the company was wholly-owned by the Government of Canada, and dependent on the Government for its financing requirements (notes 2 and 16). Sales to the Government (including entities controlled by the Government) amounted to \$41.4 million in 1982 (1981 - \$33.7 million). Amounts due from and owing to the Government at December 31, 1982 are \$6.8 million and \$15.5 million, respectively (1981 - \$39.7 million and \$14.8 million, respectively). Related party sales during the year were made on the same terms and conditions as similar sales with unrelated parties.

On March 7, 1983 with effect from November 23, 1982, the ownership of all outstanding shares of the company was transferred from the Government of Canada to Canada Development Investment Corporation, a Crown corporation.

## 16. GOVERNMENT ASSISTANCE

During the year, the company received from the Government of Canada \$38.6 million under established Government programs to finance two contracts in process and the acquisition of equipment. Of this amount, \$33.6 million is repayable over the life of the related commercial contract as a royalty on each unit delivered and paid for. Of the remaining balance of \$5 million, 50% is repayable commencing in 1986 provided profits are realized on the related Government contract.

## 17. COMPARATIVE FIGURES

Certain 1981 comparative figures have been reclassified to conform with the financial statement presentation adopted for 1982.



## APPENDIX "PUBL-130"

BACKGROUND NOTES ON 1982 CANADAIR LTD.  
FINANCIAL STATEMENTS

June 7, 1983 -- Canadair Ltd. today reported a net loss of \$1,414.9 million for the financial year 1982. The loss consisted of a \$360.6 million operating loss for 1982 and a \$1,054.3 million write down of capitalized costs from previous years which are now considered to be unrecoverable. The overall effect is to give Canadair a negative net worth of \$1,160.8 million. In 1981 the company reported a net profit of \$3.0 million. Sales in 1982 totalled \$429.4 million, compared to \$285.7 million in 1981. Outstanding long-term debt climbed from \$651.6 million at the end of 1981 to \$1,203.4 million at the end of 1982. [For detailed figures see attached financial statements.]

The financial results reported by Canadair reflect both the decision to take a major write-down and the decision to recognize that the Challenger program, for accounting purposes began full commercial production on January 1, 1982. The result of these decisions is to better reflect the true financial condition of the company and to recognize that past inventoried costs of developing the Challenger carried as assets on Canadair's balance sheet were unlikely to be recovered and therefore should be written off.

Under its accounting system Canadair was permitted to capitalize what it could reasonably expect would be recoverable from its forecast of future sales. But the company and its auditors no longer had confidence that a sufficient level of sales could be made to recover these costs. For this reason, a considerable amount of the expenses of the Challenger program that had been capitalized were written down in the 1982 financial year.

Like many aviation companies in North America -- including Boeing, Lockheed and Gulfstream -- Canadair has followed the program method of accounting. This system of accounting has been especially designed to recognize the unique nature of the aviation industry in which huge investments are made at the start of an aircraft program, higher production costs are incurred in the early life of the program and decline steadily over the life of the program. Typically, it may take five years to design and produce the first aircraft in the program and another 10 to 15 years before profits are realized.

Program accounting treats the entire aircraft program -- for example, the Gulfstream III or Canadair Challenger -- rather than each aircraft, as a cost centre. What this means is that many costs which other manufacturers, using the inventory method of accounting, would deduct each year as expenses are not treated this way in program accounting. Instead, many of these costs related to the program, such as tooling and development costs, are capitalized as part of the program costs and added to work-in-progress inventory. This means that aviation companies do not show unusually large losses in the early life of the program, as they would if all of these costs were simply deducted from revenues each year as they occurred. The corollary is that these same companies do not report huge earnings in the later life of an aircraft program. In other words, this allows aviation companies to average out the development costs and profits of a new product which has a multi-year development and production cycle. This provides a more stable pattern of earnings from year to year, instead of potentially misleading early losses despite expected later profits flowing from these earlier expenditures. Accountants generally agree that program accounting provides a better presentation of program results over the life of the aircraft.

Program accounting leads to significant differences in both the income statement and the balance sheet, as compared to the results obtained from inventory accounting.

On the income statement, which discloses each year's earnings results, the key difference is in the reporting of the cost of sales (or costs of production) which is normally the most important expense item of the year. Under the program accounting method, the cost of sales for a financial year is based on the estimated average program cost per unit which is calculated as a percentage of the sales price and not on the specific actual costs of production incurred that year as would be the case with the inventory method of accounting.

In the early life of an aircraft program, a company may not be able to reliably estimate program costs or revenues, although the company is reasonably certain it will break even. In these circumstances, the cost of sales is charged with 100 per cent of the sales price. No profit is calculated on sales. The usual method of calculating the program's average cost of sales would be resumed when more reliable estimates of revenues and costs can be made. Canadair has used this variation of calculating cost of sales under the program method of accounting.

Under program accounting, as noted above, the method of calculating the cost of sales is based on the expected benefit of the learning curve effect on unit production costs. Unit production costs are expected to decline substantially over the life of the program as labour and other production inputs become more efficient in fabricating the product. This is known as the learning curve effect. For this reason it is appropriate to use the estimated average program gross profit percentage for purposes of calculating the costs of each unit sold. Again, as noted above, this method results in the deferral of the actual



production costs in excess of the estimated average unit costs in the early life of the program. This excess is sometimes described as "early excess production costs."

To use a hypothetical example, suppose an aviation company develops an aircraft program in which it expects to sell 300 aircraft over the life of the program. It expects to gain total revenues of \$3 billion and incur costs of \$2.5 billion. Each plane will sell for \$10 million and average cost of sales per aircraft will be \$8.3 million. However, the early production costs, before the benefits of the learning curve begin to impact, may run to, say, \$12 million per aircraft. The difference between the \$12 million actual unit cost of production and the average \$8.3 million cost of production -- \$3.7 million per plane -- would not under program accounting be deducted as an expense but, as an excess early production cost, be treated as inventory and carried on the balance sheet as an asset under work-in-process. Over time, the actual unit production cost would, with the learning curve effect, decline to a break even level and subsequently to a high level of profit which would yield an average profit for each of the 300 planes sold of \$1.7 million per plane. In the late life of the program, when actual unit production costs could be, say, \$6 million per plane, the difference between the actual \$4 million profit per plane and the average program profit per plane of \$1.7 million would be transferred from the work-in-process inventory on the asset side of the balance sheet and added to the cost of sales to bring the actual cost of sales up to the average cost of sales per aircraft as calculated for the program life of the aircraft.

The aviation industry, it should be noted, has many operating characteristics that are unique. In particular:

- o The design, development, production planning, tooling and building of prototypes and final certification of the aircraft requires a substantial commitment of financial resources and several years to complete.
- o Once commercial production commences it is expected to continue routinely for an extended period of time.
- o As commercial production proceeds, unit production costs are expected to decrease over time because labour hours are reduced as a result of increasing efficiency -- called the "learning curve" effect.
- o Once full commercial production has been reached, pricing of the aircraft is expected to be relatively level and earlier use of this price is based upon the expectation of the learning curve effect on unit costs over time and hence overall program profitability.
- o At the beginning of the program, firm contracts for the aircraft will usually not, by themselves, recover the costs of the initial development and early production effort.
- o Competition can be fairly safely predicted. Due to the substantial commitment of resources required, it is unlikely that unforeseen competition will emerge to significantly reduce the demand for the aircraft during the aircraft's life cycle.

However, in order to properly use program accounting an aviation company has to meet certain conditions. The company has to be able to demonstrate an estimated demand for the aircraft that will recover all the costs that will be incurred under the program. The company must also be able to demonstrate it is capable

of financing and producing the aircraft. Finally, the company must be able to make reasonably reliable estimates of the number of units to be produced and also future selling prices, future production rates and future production costs.

Program accounting and inventory accounting also differ in the way they treat the value of inventoried costs. Under inventory accounting, inventories are carried at cost, except where costs exceed market value. In those cases, the carrying value of the inventory would be written down to market value. For raw materials, components and sub-assemblies, market value is defined as the replacement cost. For work-in-process and finished goods, market value is defined as net realizable value. The focus of inventory valuation in the inventory method of accounting is on the goods physically on hand in inventory at the time the assessment is made.

Under the program method of accounting, a different test is applied to determine whether the value of inventoried costs should be restated. This test required is an annual review of the aircraft program to determine whether the profit or break-even goal of the program will be reached or whether there will be a revenue deficiency or loss over the remaining life of the program. A revenue deficiency is defined as the excess of estimated future program costs plus already-inventories program costs over estimated future revenues during the life of the program.

If an anticipated program revenue deficiency or loss is identified in the annual review of the aircraft program, the already-inventoried program costs must be written down by the amount of the anticipated deficiency. If the amount of the deficiency exceeds the inventoried costs, the excess is recorded as a provision for future losses on the program (a liability).



The focus of the annual aircraft program re-assessment is on the remaining portion of the program life cycle -- not on the goods which are physically on hand in inventory at a particular point in time.

In using the program method of accounting, Canadair will have to make an annual assessment of the future prospects for the Challenger program. That assessment requires the company to make these assumptions as to: (i) The total number of aircraft which will be sold under the program and the annual rate of sales; (ii) The prices at which the aircraft will be sold; (iii) The direct costs of producing airplanes throughout the program; (iv) The non-recurring costs such as certification costs and costs of developing an improved version of the aircraft; and (v) The manufacturing overhead which will be allocable to the entire program.

The financial results reported in Canadair's financial statements for 1982 are the consequence of two separate factors:

- (1) A write-down of inventoried costs resulting from the recognition by Canadair that past inventoried costs of the Challenger program are unlikely to be recovered through revenues from future sales.
- (2) Recognition for accounting purposes that January 1, 1982 marked the commencement of full commercial production of the Challenger program.

1. Write-down Resulting From The Challenger Program Review

As noted in footnote 3 of the Canadair financial statements, Canadair management no longer believes that past inventoried costs in excess of \$1 billion will be recovered from future sales. This is particularly true of development, tooling and

excess early production costs on the Challenger, so-called soft costs because they do not represent hard or physical inventory. These costs have been written off in the 1982 financial statement, in the amount of \$1,054.3 million. This decision does not mean that CDIC or Canadair expect this to be the projected loss on the Challenger program. Such a projection cannot be reliably made at this time to the satisfaction of generally acceptable accounting principles. What it represents is the conclusion that, in the light of recent events including a fall-off in new orders for the Challenger aircraft as a result of the economic recession, there is no longer any reasonable assurance that certain of the costs that have been accumulated in the inventory in the past will be recovered.

## 2. Canadair's Accounting Methods

The program accounting method applied by Canadair to the Challenger program in its December 31, 1981 financial statements treated all costs which were in any way related to the Challenger program as costs of the program, which meant the costs were inventoried as work-in-progress inventory. These costs included: Materials, labour, factory overhead, development, tooling, interest, marketing, after-sales support, and general administration overhead.

If carried through to December 31, 1982, Canadair's previous policy would have caused the Challenger program inventory to amount to approximately \$1.4 billion. It was \$1,031.6 million at December 31, 1981, including some inventory from other programs. In its use of program accounting for its 1982 financial statements, Canadair conformed more closely to the general practice of other North American aviation companies. In particular, commencing to January 1, 1982, it no longer capitalized and carried as inventoried costs the following

costs: Interest; marketing; after-sales support; general and administration overhead; and ongoing development and tooling.

This new policy has not been applied retroactively by restating years periods because it was adopted in light of changed circumstances in 1982, namely the experience of the first full year of commercial production of the Challenger program and the realization that because of the sales pattern brought on by the recession and other factors the inventoried costs could never reasonably hope to be recovered.

The company, like other aviation/aerospace companies, will continue to capitalize the following costs when incurred: direct materials; direct labour; factory overhead; development (on new programs or derivatives); and tooling (on new programs or derivatives).

However, Canadair projected that there is no reasonable assurance that the unamortized portion of previously inventoried development and tooling costs which remain at the year-end would be recovered from the anticipated net revenues from the sales in the future. Accordingly, the amount was written off to earnings of the year.

The company conducted a review of its inventory at the year-end and wrote-off to 1982 earnings the cost of any items included in inventory which were obsolete, surplus or of questionable value.

Furthermore, the company reviewed the carrying value of "green" aircraft (i.e. fully produced aircraft which have not yet had interiors and specialized avionics installed) carried in inventory at the year-end and wrote down this carrying



value to the extent it exceeded estimated "net realizable value" of the aircraft. The estimated net realizable value was based upon a realistic estimate of the sales price of the aircraft, after deducting estimated selling costs and costs of completion.

The write-down at January 1, 1982 totalled \$1,054.3 million. This included estimated excess early production costs incurred in 1982 for the Challenger CL-601, provisions for claims from suppliers, surplus and obsolete materials and other related estimated losses totalling \$361.2 million. The remainder consisted of interest, marketing and after-sales support, general and administrative costs previously capitalized.

Had Canadair used the program accounting system in earlier years in the same way that it did effective January 1, 1982, it would have reported the following results.

	<u>Year Ended December 31</u>					
	<u>1981</u>	<u>1980</u>	<u>1979</u>	<u>1978</u>	<u>1977</u>	<u>1976</u>
	-----\$ millions-----					
Earnings as reported	3.0	3.5	3.7	3.2	1.5	.1
Interest, general and administrative, marketing and after-sales support costs incurred during the year	<u>236.6</u>	<u>144.1</u>	<u>122.6</u>	<u>149.9</u>	<u>70.7</u>	<u>4.4</u>
Pro forma restated earnings (losses)	(233.6)	(140.6)	(118.9)	(146.7)	(69.2)	(4.3)

CANADAIR LIMITED  
CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION

(\$000's)

	1982	1981	1980	1979	1978	1977	1976
<b>WORKING CAPITAL DERIVED FROM</b>							
Net Income (Loss)	(1,414,922)	3,035	3,532	3,683	3,229	1,421	820
Loss on Discontinued Operations	--	--	--	--	--	--	(385)
Depreciation	6,126	5,084	5,576	4,196	2,144	1,407	1,330
Reduction of Long Term Receivables	--	--	--	72	141	149	189
Amortization of Deferred Charges	11,981	570	568	551	295	--	--
Extraordinary Item	--	--	--	--	--	35	204
Long Term Debt, Net of Discount and Expenses	620,087	434,025	52,972	85,308	81,277	--	--
Consolidated Surplus	200,000	--	--	--	--	--	--
Subscription of Shares	--	--	--	--	--	--	8,469
	(576,728)	442,714	62,648	93,810	87,086	3,012	10,627
<b>WORKING CAPITAL APPLIED TO</b>							
Additions to Property, Plant and Equipment - Net	8,532	6,326	27,144	14,402	6,012	2,315	82
Reduction on Long Term Debt	255,086	51,886	2,418	1,041	175	55	55
Long Term Receivables	5,129	--	--	--	--	--	--
Increase (Decrease) in Deferred Charges	26,463	(2,462)	--	--	--	--	--
	295,210	55,750	29,562	15,443	6,187	2,370	137
<b>INCREASE (DECREASE) IN WORKING CAPITAL</b>	(871,938)	386,964	33,086	78,367	80,899	642	10,490
<b>WORKING CAPITAL AT BEGINNING OF YEAR</b>	600,965	214,001	180,915	102,548	21,649	21,007	10,517
<b>WORKING CAPITAL (DEFICIENCY) AT END OF YEAR</b>	(270,973)	600,965	214,001	180,915	102,548	21,649	21,007

CANADAIR LIMITED  
CONSOLIDATED BALANCE SHEET - LIABILITIES  
(\$000's)

	<u>1982</u>	<u>1981</u>	<u>1980</u>	<u>1979</u>	<u>1978</u>	<u>1977</u>	<u>1976</u>
<b>CURRENT LIABILITIES</b>							
Bank Loan	10,575	322,087	257,009	127,305	78,490	40,385	14,400
Accounts Payable and Accrued Liabilities	352,949	117,019	118,608	68,449	39,963	23,056	10,647
Customer Deposits	2,620	13,186	48,798	17,201	--	--	3,017
Income and Other Taxes	--	--	--	24	17	87	48
Principal due within one year on Long Term Debt	86,062	50,212	2,656	1,041	175	55	55
	452,206	502,504	427,071	214,020	118,645	63,583	28,167
<b>LONG TERM DEBT</b>	975,605	601,160	218,990	168,261	83,744	95	150
<b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>							
<b>CAPITAL STOCK</b>							
Preferred Shares - Class B	25,170	25,170	25,170	25,170	25,170	25,170	25,170
Common Shares - Class A	17,244	17,244	17,244	17,244	17,244	17,244	17,244
	42,414	42,414	42,414	42,414	42,414	42,414	42,414
<b>CONTRIBUTED SURPLUS</b>	200,000	--	--	--	--	--	--
<b>EXCESS OF APPRAISED VALUE OF LAND OVER COST</b>	10,760	10,788	10,949	10,949	11,011	11,033	11,033
<b>RETAINED EARNINGS (DEFICIT)</b>	(1,413,961)	961	(2,074)	(5,606)	(9,289)	(12,518)	(13,974)
	(1,160,787)	54,163	51,289	47,757	44,136	40,929	39,473
<b>TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY</b>	267,024	1,157,827	697,350	430,038	246,525	104,607	67,790

NOTE: Canadair's 1982 financial statements reflect a write down in the value of inventory relating to the Challenger Program.



## CANADAIR LIMITED

## CONSOLIDATED BALANCE SHEET - ASSETS

(\$000's)

	1982	1981	1980	1979	1978	1977	1976
<b>CURRENT ASSETS</b>							
Cash	5,497	3,012	3,671	3,294	543	666	191
Accounts Receivable	43,045	65,516	41,544	13,058	8,948	12,707	16,587
Contracts in process and inventories, less advances and progress billings	127,651	1,031,619	594,120	376,961	210,973	71,157	31,966
Prepaid Expenses	5,040	3,322	1,737	1,622	729	702	430
	181,233	1,103,469	641,072	394,935	221,193	85,232	49,174
Property, Plant and Equipment (net)	58,179	55,801	54,720	33,152	23,008	19,162	18,254
Long Term Receivables	5,129	--	--	--	72	213	362
Deferred Charges	22,483	(1,443)	1,558	1,951	2,252	--	--
<b>TOTAL ASSETS</b>	267,024	1,157,827	697,350	430,038	246,525	104,607	67,790

NOTE: Canadair's 1982 financial statements reflect a write down in the value of inventory relating to the Challenger Program.

CANADAIR LIMITED  
CONSOLIDATED STATEMENT OF INCOME

(\$000's)

	<u>1982</u>	<u>1981</u>	<u>1980</u>	<u>1979</u>	<u>1978</u>	<u>1977</u>	<u>1976</u>
SALES	429,379	285,662	116,212	115,630	82,848	60,050	44,594
EXPENSES INCLUDING COST OF SALES, SELLING, GENERAL AND ADMINISTRATIVE EXPENSES, RESEARCH AND DEVELOPMENT	574,471	279,154	110,895	111,850	79,494	57,782	41,325
Interest and Other Financing	215,477	3,430	1,733	37	85	793	1,807
	789,948	282,584	112,628	111,887	79,579	58,575	43,132
INCOME (LOSS) BEFORE UNUSUAL ITEMS AND INCOME TAXES	(360,569)	3,078	3,584	3,743	3,269	1,475	1,462
Unusual items relating to the Challenger Program	(1,054,327)	--	--	--	--	--	--
INCOME (LOSS) BEFORE INCOME TAX	(1,414,896)	3,078	3,584	3,743	3,269	1,475	1,462
INCOME TAXES	26	43	52	60	40	54	642
NET INCOME (LOSS)	(1,414,922)	3,035	3,532	3,683	3,229	1,421	820
Extraordinary loss	--	--	--	--	--	--	(1,373)
Tax Reduction	--	--	--	--	--	35	638
NET INCOME (LOSS)	(1,414,922)	3,035	3,532	3,683	3,229	1,456	85

APPENDICE "PUBL-129"

CANADAIR LIMITEE

ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

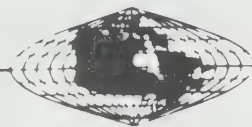
DES EXERCICES CLOS LES  
31 DECEMBRE 1982 ET 1981



# THORNE RIDDELL

Comptables agréés/Chartered Accountants

POISSANT RICHARD



## RAPPORT DES VERIFICATEURS

Aux actionnaires de  
Canadair Limitée

Nous avons vérifié le bilan consolidé de Canadair Limitée aux 31 décembre 1982 et 1981 ainsi que les états consolidés des résultats et des bénéfices non répartis (déficit) et de l'évolution de la situation financière des exercices clos à ces dates. Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et a comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

A notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement la situation financière de la société aux 31 décembre 1982 et 1981 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour les exercices clos à ces dates selon les principes comptables généralement reconnus, appliqués d'une manière uniforme.

Montréal, Canada  
Le 18 mai 1983

Comptables agréés

CANADAIR LIMITEE  
(constituée en vertu des lois du Canada)

BILAN CONSOLIDE AUX 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

ACTIF

	<u>1982</u> (en milliers de dollars)	<u>1981</u>
A COURT TERME		
Encaisse	5 497 \$	3 012 \$
Débiteurs	43 045	65 516
Contrats en cours et stocks, moins avances et facturations proportionnelles (notes 3 et 4)	127 651	1 031 619
Frais payés d'avance	<u>5 040</u>	<u>3 322</u>
	<u>181 233</u>	<u>1 103 469</u>
BIENS-FONDS, USINES ET MATERIEL (note 5)	118 353	110 401
Moins amortissement accumulé	<u>60 174</u>	<u>54 600</u>
	<u>58 179</u>	<u>55 801</u>
AUTRES ELEMENTS D'ACTIF		
Effet à recevoir, déduction faite de la tranche à court terme	5 129	
Frais reportés, montant net (note 6)	<u>22 483</u>	<u>(1 443)</u>
	<u>27 612</u>	<u>(1 443)</u>
	<u>267 024 \$</u>	<u>1 157 827 \$</u>

Au nom du conseil d'administration

*[Signature]*  
*[Signature]*

, administrateur

, administrateur

## PASSIF

	<u>1982</u> (en milliers de dollars)	<u>1981</u> (en milliers de dollars)
<b>A COURT TERME</b>		
Emprunts bancaires (note 7)	10 575 \$	322 087 \$
Créditeurs et frais courus	352 949	117 019
Dépôts de clients	2 620	13 186
Tranche du capital de la dette à long terme échéant en moins d'un an	<u>86 062</u>	<u>50 212</u>
	<u>452 206</u>	<u>502 504</u>
<b>DETTE A LONG TERME (note 8)</b>	<u>975 605</u>	<u>601 160</u>
<b>AVOIR DES ACTIONNAIRES (DEFICIT)</b>		
<b>CAPITAL-ACTIONS (note 9)</b>		
251 700 actions privilégiées, catégorie B	25 170	25 170
3 102 206 actions ordinaires, catégorie A	<u>17 244</u>	<u>17 244</u>
	42 414	42 414
<b>SURPLUS D'APPORT (note 2)</b>	200 000	
<b>EXCEDENT DE LA VALEUR D'EXPERTISE DES TERRAINS SUR LE COUT (note 5)</b>	10 760	10 788
<b>BENEFICES NON REPARTIS (DEFICIT)</b>	<u>(1 413 961)</u>	<u>961</u>
	<u>(1 160 787)</u>	<u>54 163</u>
	<u>267 024 \$</u>	<u>1 157 827 \$</u>
<b>Eventualités (note 2)</b>		



## CANADAIR LIMITEE

## ETAT CONSOLIDE DES RESULTATS ET DES BENEFICES NON REPARTIS (DEFICIT)

DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

	<u>1982</u> (en milliers de dollars)	<u>1981</u> (en milliers de dollars)
Ventes	<u>429 379 \$</u>	<u>285 662 \$</u>
Charges (note 3)		
Coût des ventes	500 971	273 991
Frais généraux, de vente et d'administration	57 311	3 363
Recherche et développement	16 189	1 800
Intérêts et autres frais de financement (note 12)	<u>215 477</u>	<u>3 430</u>
	<u>789 948</u>	<u>282 584</u>
Bénéfice (perte) avant les postes exceptionnels et les impôts sur le revenu	(360 569)	3 078
Postes exceptionnels afférents au programme Challenger (note 3)	<u>(1 054 327)</u>	
Bénéfice (perte) avant les impôts sur le revenu	(1 414 896)	3 078
Impôts sur le revenu (note 11)	<u>26</u>	<u>43</u>
BENEFICE NET (PERTE) DE L'EXERCICE	(1 414 922)	3 035
BENEFICES NON REPARTIS (DEFICIT) AU DEBUT DE L'EXERCICE	<u>961</u>	<u>(2 074)</u>
BENEFICES NON REPARTIS (DEFICIT) A LA CLOTURE DE L'EXERCICE	<u>(1 413 961)\$</u>	<u>961 \$</u>

CANADAIR LIMITEE  
 ETAT CONSOLIDE DE L'EVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIERE  
 DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

	<u>1982</u> (en milliers de dollars)	<u>1981</u> (en milliers de dollars)
<b>PROVENANCE DU FONDS DE ROULEMENT</b>		
Exploitation		
Bénéfice net		3 035 \$
Eléments n'ayant pas d'incidence sur le fonds de roulement		
Amortissement des biens-fonds, usines et matériel		5 084
Amortissement des frais reportés		<u>570</u>
		8 689
Dette à long terme, déduction faite de l'escompte et des frais de 22 millions \$ (0,3 million \$ en 1981)	620 087 \$	434 025
Surplus d'apport	<u>200 000</u>	
	<u>820 087</u>	<u>442 714</u>
<b>AFFECTATION DU FONDS DE ROULEMENT</b>		
Exploitation		
Perte	1 414 922	
Eléments n'ayant pas d'incidence sur le fonds de roulement		
Amortissement	(6 126)	
Amortissement des frais reportés	<u>(11 981)</u>	
	1 396 815	
Acquisition de biens-fonds, d'usines et de matériel	8 532	6 326
Diminution de la dette à long terme	255 086	51 886
Effet à recevoir	5 129	
Augmentation (diminution) des frais reportés	<u>26 463</u>	<u>(2 462)</u>
	<u>1 692 025</u>	<u>55 750</u>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DU FONDS DE ROULEMENT</b>	(871 938)	386 964
<b>FONDS DE ROULEMENT AU DEBUT DE L'EXERCICE</b>	<u>600 965</u>	<u>214 001</u>
<b>FONDS DE ROULEMENT (DEFICITAIRE) A LA CLOTURE DE L'EXERCICE</b>	<u>(270 973)\$</u>	<u>600 965 \$</u>

## CANADAIR LIMITEE

## NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 1. SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

## a) Méthode de présentation et principes de consolidation

Les états financiers ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus applicables à une société en exploitation. La capacité de la société à poursuivre ses activités en tant que société en exploitation sera fonction de l'obtention de financement supplémentaire (se reporter à la note 2).

Le bilan consolidé et les états consolidés des résultats et des bénéfices non répartis (déficit) et de l'évolution de la situation financière comprennent l'actif et le passif, les résultats de l'exploitation et l'évolution de la situation financière des filiales en propriété exclusive, Canadair Services Limited, Canadair Inc. et Challenger Aviation Service GmbH.

## b) Comptabilisation des contrats et des programmes à long terme

Conformément à la pratique en vigueur dans l'industrie, les travaux en cours aux termes des contrats gouvernementaux à long terme et des contrats et programmes commerciaux sont inscrits au bilan à titre d'élément d'actif à court terme même s'il est prévu qu'une tranche substantielle de cet élément ne sera pas réalisée en moins d'un an.

Les contrats gouvernementaux en cours sont évalués selon les coûts engagés (incluant les frais généraux et d'administration) plus le profit estimatif sur de tels coûts, moins les avances et les facturations proportionnelles. Les ventes et le profit sont principalement comptabilisés selon la méthode de l'avancement des travaux, selon laquelle les ventes sont inscrites au fur et à mesure que les frais sont engagés et comprennent la proportion du profit estimatif à l'achèvement des contrats équivalant aux frais engagés à ce jour par rapport aux frais estimatifs à l'achèvement des contrats.

Les contrats et les programmes commerciaux en cours, incluant les programmes ayant trait aux avions, sont principalement comptabilisés selon la méthode de comptabilisation de programmes et sont inscrits selon les frais de production réels engagés (incluant les frais généraux de fabrication et, dans certains cas, les frais généraux et



## CANADAIR LIMITEE

## NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)

DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 1. SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

## b) Comptabilisation des contrats et des programmes à long terme (suite)

d'administration) moins les avances et les facturations proportionnelles. La ventilation des frais au coût des ventes pour les unités livrées est fondée sur la marge bénéficiaire brute estimative des unités devant être fabriquées selon une évaluation prudente. Les ventes et le profit sont comptabilisés au fur et à mesure que les unités sont livrées.

En vertu des contrats et des programmes à long terme, la société ne comptabilise pas de profit tant que la production n'est pas suffisamment avancée afin de minimiser le risque dans l'évaluation du profit total sur les contrats. Lorsque la production est suffisamment avancée, les profits sont inscrits selon le montant réalisé à ce jour. Les pertes estimatives sont inscrites en entier dès qu'elles sont identifiées. Les profits et les pertes réalisés au cours de l'exercice peuvent comprendre l'incidence cumulative des redressements affectés aux estimations des exercices antérieurs.

Les profits ou les pertes estimatifs sur les contrats et les programmes sont déterminés d'après les produits et les charges de fabrication prévus, compte tenu de divers facteurs, tels les ventes prévues, les niveaux des prix, les frais de production et autres variables qui échappent au contrôle de la société. Etant donné que ces facteurs ne peuvent être déterminés de façon précise, les estimations sont soumises à des révisions périodiques. Si des évaluations futures indiquent que des frais non amortis ne peuvent être recouvrés, l'excédent sera immédiatement imputé aux résultats.

Les frais de développement qui peuvent faire l'objet d'un report sont inventoriés et amortis selon le nombre d'unités devant être fabriquées. Lorsque le recouvrement de montants reportés à des périodes futures devient incertain, de tels frais sont immédiatement imputés aux résultats de l'exercice.

Le titre de propriété du travail exécuté aux termes de certains contrats en cours et aux stocks y afférents est dévolu au client conformément aux dispositions des contrats.

Les frais relatifs aux réclamations par Canadair causées par des litiges contractuels sont compris dans les contrats en cours lorsque la direction est d'avis que le montant de tels coûts n'excède pas la valeur de réalisation nette des réclamations. Les pertes sur les réclamations sont inscrites en entier dès qu'elles sont identifiées.

## CANADAIR LIMITEE

## NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)

DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 1. SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

## c) Conversion des opérations conclues en devises étrangères

Les éléments d'actif et de passif exprimés en devises étrangères, comprenant ceux des filiales étrangères, sont convertis en dollars canadiens selon la méthode temporelle. Selon cette méthode, l'actif et le passif monétaires sont convertis au cours en vigueur à la clôture de l'exercice; l'actif et le passif non monétaires sont convertis aux cours en vigueur à la date de chacune des opérations.

Les écarts de change provenant de la conversion des emprunts bancaires à terme et d'autres titres de dette à long terme sont reportés et amortis sur la durée de la dette.

## d) Contrats de change à terme

Les contrats de change à terme que la société a conclus ont pour but de couvrir les opérations conclues en monnaie étrangère; l'incidence d'un changement dans les taux de change est

- i) incluse dans l'établissement du bénéfice net de la période au cours de laquelle le changement se produit, lorsque la durée du contrat se termine dans l'exercice courant ou suivant; ou
- ii) amortie sur la durée du contrat lorsque la durée du contrat s'étend au-delà de la date de clôture de l'exercice suivant.

L'escompte ou la prime de ces contrats est amorti sur la durée des contrats.

## e) Stocks

Les stocks de produits commerciaux, de matières et de pièces de rechange sont évalués selon le moins élevé du prix coûtant moyen et de la valeur de réalisation nette.

## f) Biens-fonds, usines et matériel

Les bâtiments, l'outillage et le matériel sont comptabilisés au prix coûtant. Les terrains sont comptabilisés à la valeur d'expertise de 1974, déduction faite des aliénations.

## CANADAIR LIMITEE

## NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)

DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 1. SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES (suite)

## f) Biens-fonds, usines et matériel (suite)

L'amortissement est calculé principalement selon la méthode de l'amortissement dégressif. Les taux d'amortissement des bâtiments varient de 4 % à 10 % et de 20 % à 30 % pour l'outillage et le matériel. L'amortissement de certaines machines est fondé sur le degré d'utilisation au cours de la durée de vie prévue de ces biens.

L'excédent de la valeur d'expertise des terrains sur le coût est réduit au prorata lorsque les terrains sont vendus.

## g) Escompte et frais non amortis afférents à la dette à long terme

L'escompte et les frais afférents à la dette à long terme sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée de la dette et sont inclus dans les intérêts et autres frais de financement.

## h) Charges de retraite

Les charges au titre des services courants sont imputées aux frais engagés au fur et à mesure qu'ils s'accumulent et sont capitalisées selon les besoins suite à la plus récente révision actuarielle des régimes. Les charges au titre des services passés sont imputées aux frais engagés sur diverses périodes, au fur et à mesure qu'elles sont capitalisées.

## 2. GARANTIES GOUVERNEMENTALES ET BESOINS EN MATIERE DE FINANCEMENT

Le gouvernement du Canada a le pouvoir de garantir certains arrangements financiers conclus par la société auprès d'institutions financières jusqu'à un maximum de 1 350 millions \$. Le 30 décembre 1982, le gouvernement du Canada a versé 200 millions \$ au compte de capitaux propres de la société.

Les besoins de trésorerie prévus par la société montrent que sans arrangements financiers additionnels, la dette totale soumise à la garantie du gouvernement excédera en 1983 la limite permise de 1 350 millions \$. Des apports en capital supplémentaires ou une extension de la limite de la garantie, ou les deux, seront nécessaires afin que la société puisse avoir le fonds de roulement requis pour poursuivre ses activités en tant qu'entreprise en exploitation, soit le principe sur lequel les présents états financiers ont été dressés.



## CANADAIR LIMITEE

## NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)

## DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 2. GARANTIES GOUVERNEMENTALES ET BESOINS EN MATIERE DE FINANCEMENT (suite)

Le gouvernement du Canada, par le biais d'un chapitre au budget des dépenses supplémentaire présenté au Parlement du Canada le 18 mai 1983, a demandé le pouvoir parlementaire d'accorder à la société un financement supplémentaire gouvernemental par capitaux propres de 240 millions \$.

## 3. PROGRAMME CHALLENGER - PRODUCTION COMMERCIALE ET POSTES EXCEPTIONNELS

Le programme Challenger 600 a commencé à la fin de 1976. Le premier vol a eu lieu en novembre 1978 et le certificat de type a été obtenu en novembre 1980. Les modifications mises au point au cours du procédé d'obtention du certificat ont été apportées aux avions en voie de fabrication au cours de 1981. Suite à la révision continue et à la supervision de la production tout au long de 1982, la direction a établi que le processus de mise au point du programme s'est terminé le 31 décembre 1981 et que la production commerciale a débuté en 1982. Le certificat de type du Challenger 601 a été reçu en mars 1983. Au 31 décembre 1982, 67 avions avaient été livrés en vertu du programme.

Avant 1982, des coûts, tels les frais de développement, de financement, de commercialisation, de soutien de produits et des frais généraux et d'administration, étaient inclus comme faisant partie des stocks de contrats en cours car la direction de la société croyait alors que de tels frais inventoriés seraient recouvrés dans l'avenir. En même temps que le début de la production commerciale, la société a cessé d'inclure ces frais aux stocks de contrats en cours et de tels frais engagés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1982 ont été imputés à l'exercice. Avant le début de la production commerciale, le coût de chaque avion livré était radié des contrats en cours et imputé au coût des ventes en un montant égal au prix de vente de l'avion livré.

La direction ne croit plus qu'il existe un degré raisonnable de certitude que les frais inventoriés dont il est question au paragraphe précédent puissent être recouvrés à même les ventes futures. Ces frais ont donc été radiés et imputés aux résultats de 1982 en tant que postes exceptionnels. Les postes exceptionnels radiés qui s'élèvent à 1 054,3 millions \$ incluent également le coût de production excédentaire estimatif engagé en phase initiale, les frais de développement engagés en 1982 pour le Challenger 601, les provisions pour les réclamations, les matières excédentaires et désuètes et d'autres pertes estimatives y afférentes, totalisant 361,2 millions \$.

## CANADAIR LIMITEE

## NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)

DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 4. CONTRATS EN COURS ET STOCKS

	<u>1982</u> (en milliers de dollars)	<u>1981</u> (en milliers de dollars)
Produits finis incluant les avions, moins les avances et les facturations proportionnelles de 19,1 millions \$ (néant en 1981)	68 553 \$	5 820 \$
Contrats gouvernementaux en cours	1 749	5 461
Programmes et contrats commerciaux en cours, moins les avances et les facturations proportionnelles de 180,9 millions \$ (201,4 millions \$ en 1981)	44 446	1 008 766
Stocks de produits commerciaux, de matières et de pièces de rechange	<u>12 903</u>	<u>11 572</u>
	<u>127 651 \$</u>	<u>1 031 619 \$</u>

## 5. BIENS-FONDS, USINES ET MATERIEL

	<u>1982</u>		<u>1981</u>
	<u>Actif</u>	<u>Amortissement accumulé</u> (en milliers de dollars)	<u>Valeur comptable nette</u>
Bâtiments, au prix coûtant	44 554 \$	17 950 \$	26 604 \$
Outillage et matériel, au prix coûtant	<u>61 731</u>	<u>42 224</u>	<u>19 507</u>
	106 285	60 174	43 702
Terrains, à la valeur d'expertise de 1974, déduction faite des alié- nations	<u>12 068</u>		<u>12 068</u>
	<u>118 353 \$</u>	<u>60 174 \$</u>	<u>58 179 \$</u>
			<u>12 099</u>
			<u>55 801 \$</u>

## CANADAIR LIMITEE

## NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)

DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 6. FRAIS REPORTES

	<u>1982</u> (en milliers de dollars)	<u>1981</u> (en milliers de dollars)
Frais non amortis et variation du cours du change non amorti sur la dette à long terme	18 280 \$	(264)\$
Variation du cours du change non amorti et escompte (prime) non amorti sur les contrats de change à terme	<u>4 203</u>	<u>(1 179)</u>
	<u>22 483 \$</u>	<u>(1 443)\$</u>

## 7. EMPRUNTS BANCAIRES

Les emprunts bancaires (comprenant les emprunts bancaires à long terme - note 8) sont garantis jusqu'à un maximum de 400 millions \$ par des contrats de fiducie assurant une première charge fixe sur les terrains, les bâtiments, l'outillage et le matériel ainsi qu'une charge flottante sur tous les autres biens de la société.

## 8. DETTE A LONG TERME

	<u>1982</u> (en milliers de dollars)	<u>1981</u> (en milliers de dollars)
Emprunt bancaire à terme échéant le 8 mai 1982, portant intérêt au taux de base américain au Canada plus 3/8 % (note 7)		47 436 \$
Billets non garantis échéant le 15 juin 1983, portant intérêt à 8½ % (70 millions \$ US)	86 058 \$	83 013
Emprunt à terme non garanti échéant le 4 octobre 1984, portant intérêt à 9 3/4 % (30 millions \$ US)	<u>36 882</u>	<u>35 577</u>
Montant à reporter	<u>122 940</u>	<u>166 026</u>



## CANADAIR LIMITEE

## NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)

DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 8. DETTE A LONG TERME (suite)

	<u>1982</u>	<u>1981</u>
	(en milliers de	dollars)

Montant reporté	122 940 \$	166 026 \$
Emprunt bancaire à terme échéant le 14 janvier 1985, portant intérêt au taux interbancaire des eurobanques offert à Londres pour un an majoré de 7/8 %, renouvelable annuellement et comportant des versements annuels en capital de 1,25 millions \$ US (22,5 millions \$ US) (note 7)	27 662	28 165
Emprunt à terme non garanti échéant le 22 août 1985, portant intérêt à 9 3/4 % (10 millions \$ US)	12 294	11 859
Emprunt bancaire à terme échéant le 7 mai 1986, portant intérêt au taux interbancaire des eurobanques offert à Londres majoré de 1/2 % (187,5 millions \$ US) (note 7)	230 513	222 356
Emprunt à terme non garanti échéant le 1 <sup>er</sup> décembre 1986, portant intérêt au taux interbancaire des eurobanques offert à Londres majoré de 3/8 % (75 millions \$ US)	92 205	88 942
Billets à terme non garantis échéant le 15 mars 1987, portant intérêt à 15 1/2 %, révocable après le 15 mars 1985 à 101 % du montant en capital; à 100 1/2 % après le 15 mars 1986 (150 millions \$ US)	<u>184 410</u>	<u>          </u>
Montant à reporter	<u>670 024</u>	<u>517 348</u>

## CANADAIR LIMITEE

NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)  
 DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 8. DETTE A LONG TERME (suite)

	<u>1982</u> (en milliers de dollars)	<u>1981</u> (en milliers de dollars)
Montant reporté	670 024 \$	517 348 \$
Billets non garantis échéant le 1er juin 1987, portant intérêt à 16 3/8 % (50 millions \$ US)	61 470	
Emprunt bancaire à terme échéant le 11 novembre 1988, portant intérêt au taux interbancaire des eurobanques offert à Londres majoré de 3/8 % ou au taux préférentiel américain, renouvelable jusqu'au 11 novembre 1986, remboursable en versements équivalant à 25 % du solde non réglé à partir du 11 mai 1987 et, par la suite, semestriellement jusqu'à la date d'échéance (50 millions \$ US) (note 7)	61 470	118 590
Emprunt consortial à terme non garanti échéant le 6 mars 1989, portant intérêt au taux interbancaire des eurobanques offert à Londres majoré de 3/8 % ou au taux préférentiel américain jusqu'au 12 mars 1985 et, par la suite, au taux interbancaire des eurobanques offert à Londres majoré de 1/2 % ou au taux préférentiel américain majoré de 1/8 %, renouvelable jusqu'au 6 mars 1987, remboursable en versements équivalant à 25 % du solde non réglé à partir du 6 septembre 1987 et, par la suite, semestriellement jusqu'à la date d'échéance (100 millions \$ US)	122 940	
Billets non garantis échéant le 15 novembre 1989, portant intérêt à 12 1/2 %, révocable à un maximum de 105 % du montant en capital (175 millions \$ US)	<u>215 145</u>	<u></u>
Montant à reporter	<u>1 131 049</u>	<u>635 938</u>

## CANADAIR LIMITEE

NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)  
DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 8. DETTE A LONG TERME (suite)

	<u>1982</u> (en milliers de dollars)	<u>1981</u> (en milliers de dollars)
Montant reporté	1 131 049 \$	635 938 \$
Emprunts à terme non garantis échéant le 22 mars 1992, portant intérêt au taux préférentiel moins 3/4 %, renouvelables jusqu'au 22 mars 1987, remboursables en versements équivalant à 5 % du solde non réglé à partir du 22 mars 1988 et, par la suite, semestriellement, le solde étant remboursable à la date d'échéance	20 000	
Billet escompté non garanti échéant le 26 avril 1992, portant intérêt à 8 1/2 % (30 millions \$ US)	36 882	
Emprunt hypothécaire échéant le 1 <sup>er</sup> janvier 1994, portant intérêt à 7 1/8 % jusqu'au 1 <sup>er</sup> janvier 1989 et à 7 1/4 % par la suite, remboursable en versements semestriels à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 1987 (6 millions \$ US)	7 376	7 115
Autres	8 101	8 569
Moins l'escompte non amorti sur l'émission de la dette à long terme	<u>(11 741)</u>	<u>(250)</u>
Total de la dette à long terme	1 191 667	651 372
Moins les fonds détenus en dépôt au 31 décembre 1982 provenant du surplus d'apport, à utiliser pour diminuer la dette à long terme avant le 26 janvier 1983	<u>(130 000)</u>	
	1 061 667	651 372
Moins le capital compris dans le passif à court terme	<u>(86 062)</u>	<u>(50 212)</u>
	<u>975 605 \$</u>	<u>601 160 \$</u>



## CANADAIR LIMITEE

NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)  
DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 8. DETTE A LONG TERME (suite)

Les remboursements estimatifs sur la dette à long terme sont les suivants:

(en milliers de dollars)

1983	86 062 \$
1984	38 724
1985	12 945
1986	322 954
1987	338 160

## 9. CAPITAL-ACTIONS

Le capital autorisé se compose d'actions ordinaires de catégorie A et d'actions privilégiées de catégorie B, rachetables donnant droit à un dividende non cumulatif de 4½ % de leur valeur versée. Les actions de catégorie B peuvent être converties en actions de catégorie A sur la base de trois actions de catégorie A pour une action de catégorie B. Il n'y a aucune restriction quant au nombre d'actions qui peuvent être émises.

## 10. ENGAGEMENTS DECOULANT DE CONTRATS DE LOCATION

Les engagements futurs découlant de contrats de location-exploitation dont les durées sont de plus d'un an sont les suivants:

(en milliers de dollars)

1983	17 601 \$
1984	12 269
1985	3 775
1986	888
1987	650
Par la suite jusqu'en 2012	<u>14 401</u>
	<u>49 584 \$</u>

## 11. IMPOTS SUR LE REVENU

Au 31 décembre 1982, la société dispose d'une perte fiscale reportée de 1 131 million \$ qu'elle peut porter en diminution du revenu imposable des années d'imposition jusqu'en 1987.

De plus, la société dispose de coûts en capital de biens amortissables non déduits aux fins fiscales pour un montant de 112 millions \$ en excédent de la valeur comptable et de dépenses supplémentaires non déduites aux fins fiscales de 250 millions \$, qu'elle peut utiliser au cours des exercices à venir dans le calcul de son revenu imposable.

L'économie d'impôt possible découlant de ces éléments n'a pas été comptabilisée.

## CANADAIR LIMITEE

## NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)

DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 12. INTERETS ET AUTRES FRAIS DE FINANCEMENT

Les intérêts et autres frais de financement se composent de ce qui suit:

	<u>1982</u>	<u>1981</u>
	(en milliers de dollars)	
Intérêts sur la dette à long terme (incluant l'amortissement de l'escompte sur l'émission de titres de dette à long terme)	147 673 \$	
Intérêts sur d'autres titres de dette	44 303	3 430 \$
Change	<u>23 501</u>	<u>          </u>
	<u>215 477 \$</u>	<u>3 430 \$</u>

En 1981, la quasi-totalité de tels coûts se chiffrent à 141,6 millions \$ ont, à l'origine, été imputés aux contrats en cours et aux stocks du programme Challenger et devaient être imputés au coût des ventes en fonction des livraisons (note 3).

## 13. REGIMES DE RETRAITE

Les régimes de retraite de la société couvrent la plupart des employés. Les coûts des régimes de retraite engagés pendant l'exercice, comprenant la capitalisation de la dette découlant des modifications apportées aux régimes et des révisions actuarielles, se chiffrent à 1,5 million \$ (3 millions \$ en 1981).

## 14. VENTES PAR SECTEUR D'ACTIVITES

La quasi-totalité des opérations de la société appartiennent à l'industrie aérospatiale, et les ventes se répartissent comme suit:

	<u>1982</u>	<u>1981</u>
	(en milliers de dollars)	
Avions	409 778 \$	264 995 \$
Appareils de reconnaissance	15 301	15 890
Autres	<u>4 300</u>	<u>4 777</u>
	<u>429 379 \$</u>	<u>285 662 \$</u>

Les exportations de la société pour 1982 s'élèvent à 371,4 millions \$ (233,7 millions \$ en 1981).

## CANADAIR LIMITEE

## NOTES AFFERENTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES (suite)

DES EXERCICES CLOS LES 31 DECEMBRE 1982 ET 1981

## 15. OPERATIONS ENTRE APPARENTEES

Au 31 décembre 1982, la société était la propriété exclusive du gouvernement du Canada et dépendante du gouvernement pour ses besoins financiers (voir notes 2 et 16). Les ventes faites au gouvernement (comprenant les unités contrôlées par le gouvernement) s'élevaient à 41,4 millions \$ en 1982 (33,7 millions \$ en 1981). Au 31 décembre 1982, les montants à recevoir du gouvernement et les montants à payer à ce dernier s'élevaient respectivement à 6,8 millions \$ et à 15,5 millions \$ (39,7 millions \$ et 14,8 millions \$ respectivement en 1981). Les ventes entre apparentées au cours de l'exercice ont été conclues à des conditions et à des valeurs similaires à celles des ventes avec des tierces parties.

Le 7 mars 1983, avec effet au 23 novembre 1982, la propriété de toutes les actions en circulation de la société a été transférée du gouvernement du Canada à la Corporation de développement des investissements du Canada, une société d'Etat.

## 16. AIDE GOUVERNEMENTALE

Au cours de l'exercice, la société a reçu du gouvernement du Canada, en vertu de programmes gouvernementaux déjà établis, la somme de 38,6 millions \$ pour le financement de deux contrats en cours ainsi que pour l'acquisition de matériel. De ce montant, 33,6 millions \$ sont remboursables tout au long de la durée du contrat commercial y afférent à titre de redevance sur chaque unité livrée et payée. Du solde de 5 millions \$, 50 % est remboursable à partir de 1986 à condition que des profits soient réalisés sur le contrat gouvernemental y afférent.

## 17. CHIFFRES PRESENTES A DES FINS DE COMPARAISON

Certains chiffres de 1981 présentés à des fins de comparaison ont été réagencés afin d'être conformes à la présentation adoptée pour l'exercice 1982.



## APPENDICE "PUBL-130"

Notes documentaires sur les  
états financiers de Canadair pour 1982

Le 7 juin 1983 — La Canadair Ltée a annoncé aujourd'hui qu'elle avait encaissé une perte nette de \$1 414 900 000 au cours de l'exercice financier de 1982. Cette perte se décompose ainsi : \$360 600 000 au titre des frais d'exploitation et \$1 054 300 000 représentant certains frais reportés des années précédentes et qui ont été radiés parce que jugés irrécupérables. En conséquence, Canadair affiche un actif net négatif de \$1 160 800 000. En 1981, elle avait enregistré un bénéfice net de \$3 000 000. Ses ventes se sont élevées, en 1982, à \$429 400 000, en comparaison de \$285 700 000 en 1981. Le total des créances à long terme en souffrance est passé de \$651 600 000, à la fin de 1981, à \$1 203 400 000, à la fin de 1982. (Les états financiers ci-joints vous donnent le détail de ces sommes.)

Le bilan financier de Canadair reflète une double décision de la part des autorités de l'entreprise, celle d'effectuer une radiation importante et celle de déterminer que le programme Challenger, pour les fins de la comptabilité, a commencé sa pleine production commerciale le 1<sup>er</sup> janvier 1982. On veut ainsi présenter sous un jour plus réel la situation financière de l'entreprise; on veut aussi reconnaître le fait

que les frais afférents au Challenger, qui avaient été inventoriés les années précédentes et qui avaient été inscrits à la rubrique de l'actif dans les bilans de Canadair, avaient peu de chances d'être recouvrés et, par conséquent, devraient être radiés.

Selon sa méthode de comptabilité, Canadair pouvait capitaliser les frais qu'elle pouvait raisonnablement espérer recouvrer sur le produit de ses ventes futures. Mais les administrateurs de la compagnie et ses vérificateurs durent se rendre à la réalité que les ventes ne pourraient être suffisantes pour que l'entreprise pût rentrer dans ses frais. C'est pourquoi une large part des dépenses relatives au programme Challenger, qui avaient été capitalisées, ont été radiées sur le bilan de l'exercice financier de 1982.

Canadair a adopté la méthode de comptabilisation par programme, comme le font beaucoup d'entreprises d'aéronautique d'Amérique du Nord, dont Boeing, Lockheed et Gulfstream. Cette méthode comptable a été conçue en fonction du caractère tout à fait particulier de l'industrie aéronautique. En effet, tout au début d'un programme visant à la construction d'un nouvel aéronef, il faut faire d'énormes

investissements. Au cours des premières années, les frais de production sont très élevés, puis ils baissent régulièrement par la suite. Il faut en moyenne cinq ans pour concevoir et produire le premier aéronef du programme mais il faudra peut-être, par la suite, attendre de 10 à 15 ans avant de pouvoir réaliser les premiers bénéfices.

Selon le système de comptabilisation par programme, c'est le programme dans son ensemble - par exemple, le Gulfstream III ou le Challenger de Canadair - et non pas chaque aéronef en particulier qui est considéré comme poste budgétaire. Certaines dépenses ne sont donc pas inscrites pour l'année au cours de laquelle elles ont été faites comme ce serait le cas si l'on se servait de la méthode de l'inventaire. Une bonne part des dépenses reliées au programme, tels les frais d'appareillage et de mise au point, sont intégrées aux coûts du programme et inscrites à la rubrique des contrats en cours. C'est donc dire que les compagnies d'aviation n'indiquent pas de pertes inhabituelles dans les premières années du programme, ce qui serait le cas, par contre, si elles déduisaient simplement ces dépenses de leurs recettes d'année en année. En revanche, elles ne rapportent pas non plus d'énormes gains vers les dernières années du programme. En d'autres termes, les



entreprises d'aéronautique peuvent étaler sur plusieurs années les frais de production d'un nouvel appareil et les bénéfices réalisés grâce à ce nouvel appareil, lorsque le cycle de mise au point et de production s'étend sur plusieurs années. On peut ainsi présenter un enchaînement plus stable des gains réalisés d'année en année, au lieu d'inscrire sur le bilan des pertes qui seraient considérables et qui pourraient induire en erreur car l'on s'attend à ce qu'elles soient compensées quelques années plus tard par des gains à peu près équivalents. En règle générale, les comptables s'entendent pour dire que la comptabilisation par programme permet une meilleure présentation des résultats du programme, échelonnés sur les années d'existence de l'appareil.

Si l'on fait la comptabilisation par programme et non selon la méthode de l'inventaire, on dénote des différences assez marquées au chapitre de l'état des recettes et pour ce qui est du bilan.

Dans la colonne des recettes, où sont indiqués les gains réalisés au cours de l'année précédente, la principale différence réside dans la façon de présenter le prix de revient (c'est-à-dire les frais de production), ce qui constitue normalement le plus important chef de dépense. Selon la méthode de comptabilisation par programme, le prix

de revient est déterminé selon la moyenne du coût unitaire estimatif de chaque aéronef du programme. Or, ce coût est calculé en tant que pourcentage du prix de vente et non selon les frais réels de production engagés au cours de l'année comme ce serait le cas si l'on avait recours à la méthode de comptabilisation selon l'inventaire.

Il se peut qu'une entreprise ne puisse, au cours des premières années du programme, faire une estimation quelque peu juste des coûts et des revenus du programme, bien qu'elle soit raisonnablement sûre que les uns et les autres vont s'équilibrer. On inscrit alors comme prix de revient une somme égale au prix de vente, sans calculer de bénéfices sur les ventes. Puis on reprend la méthode normale de calculer le prix de revient moyen lorsqu'on a les données voulues pour faire une estimation plus juste des coûts et des revenus. Canadair s'est servi de cette variante de la méthode de calculer le prix de revient selon la comptabilisation par programme.

Selon cette méthode comptable, le prix de revient se calcule donc en fonction des avantages que l'on compte retirer de l'effet des rendements croissants attribuables à l'expérience sur le coût de production unitaire. On peut escompter que le coût unitaire de production va diminuer sensiblement entre le début et la fin du programme au fur et à mesure que s'améliore le rendement de la main-d'oeuvre et des

autres facteurs de production. C'est ce que nous appelons ici "l'effet des rendements croissants attribuables à l'expérience". C'est pourquoi on juge bon d'utiliser un pourcentage des bénéfices bruts moyens que l'on compte retirer des appareils construits dans le cadre du programme pour calculer le coût de chaque unité vendue. Quand on utilise cette méthode, comme nous l'avons précisé plus haut, il y a report de la différence entre les frais réels de production et le coût unitaire moyen estimé au début du programme.

Voici un exemple pour illustrer cette méthode. Supposons qu'une entreprise d'aéronautique mette sur pied un programme dans le cadre duquel elle compte vendre 300 aéronefs. Elle estime que ses recettes seront de \$3 000 000 000 et ses frais de production de \$2 500 000 000. Chaque appareil se vendra \$10 000 000 et le prix de revient moyen, pour chaque aéronef, sera de \$8 300 000. Les premières années, cependant, avant que l'"effet des rendements croissants" ne se fasse sentir, les frais de production peuvent s'élever à \$12 000 000 par appareil. La différence entre le coût unitaire réel de production, qui est de \$12 000 000, et le coût moyen de production, qui est de \$8 300 000 – soit \$3 700 000 par avion – n'est pas indiquée comme élément du passif quand on a recours à la méthode de comptabilisation par programme. Ces frais excédentaires du début de la production



sont plutôt considérés comme éléments de l'inventaire et sont inscrits au bilan dans la colonne de l'actif, à la rubrique des contrats en cours. Après quelques années, par le jeu des rendements croissants dont nous avons parlé, le coût unitaire de production va diminuer régulièrement jusqu'à ce qu'il soit inférieur aux bénéfices escomptés, qui sont considérables, car, sur chacun des 300 appareils que l'entreprise compte vendre, elle réalisera un bénéfice moyen de \$1 700 000. Vers la fin du programme, lorsque le coût unitaire réel de production sera, dans notre exemple, de \$6 000 000 par avion, la différence entre le bénéfice réel de \$4 000 000 par avion et le bénéfice moyen pour l'ensemble du programme, soit \$1 700 000 par avion, sera retranchée des contrats en cours à l'actif du bilan pour être ajoutée au prix de revient. Ainsi, le prix de revient réel sera donc ramené au prix de revient moyen par avion qui avait été calculé pour toute la durée du programme de cette série d'aéronefs.

A noter que l'industrie de l'aéronautique a certaines caractéristiques qui lui sont propres. En voici quelques-unes :

- o La conception des prototypes, leur mise au point, l'établissement de l'échéancier de production, l'outillage et la construction des prototypes, et la délivrance du certificat de l'appareil, tout cela nécessite des sorties de fonds considérables et il faut plusieurs années pour compléter l'opération.

- o Une fois commencée la production commerciale, on peut s'attendre à ce qu'elle se poursuive régulièrement pendant de longues années.
- o Au fur et à mesure que se déroule la production commerciale, le coût unitaire de production devrait diminuer d'année en année car la main-d'oeuvre devient plus efficace et, par conséquent, les heures ouvrées diminuent. C'est ce qu'on appelle l'effet des "rendements croissants".
- o Quand on en est arrivé à une pleine production commerciale, le prix fixé pour l'aéronef devrait être ni plus ni moins conforme aux prévisions. Si on utilise ce prix pour les premiers calculs, c'est que l'on compte sur l'effet des rendements croissants sur le coût unitaire et, partant, sur la rentabilité générale du programme.
- o Au début du programme, les contrats fermes relatifs à l'aéronef ne suffisent pas normalement, en soi, à permettre à l'entreprise de recouvrer les premiers frais de préparation et de production.

- o Pour ce qui est de la concurrence, on peut assez bien la prévoir. En raison des fonds considérables qu'il faut engager, il est peu probable qu'un concurrent fasse irruption à l'improviste, au cours de la durée de vie de l'aéronef, et fasse réduire sensiblement la demande de cet aéronef.

Cependant, pour tirer véritablement profit de la méthode de comptabilisation par programme, l'entreprise d'aéronautique doit respecter certaines conditions. Elle doit pouvoir démontrer que, en raison de la demande estimative, elle pourra recouvrer tous les frais qu'elle aura engagés aux termes du programme. Elle doit aussi démontrer qu'elle est en mesure de financer et de produire l'aéronef. Enfin, elle doit pouvoir estimer, de façon raisonnablement juste, le nombre d'unités qu'elle produira, ainsi que le futur prix de vente, le futur taux de production et le futur coût de production.

La méthode de comptabilisation par programme et la méthode de comptabilisation d'après inventaire diffèrent aussi par la façon dont on traite la valeur des coûts inventoriés. Quand on se sert de l'inventaire, c'est le prix de revient des biens inventoriés qu'on inscrit au bilan, sauf si le prix



de revient est supérieur à la valeur marchande. Dans ces cas-là, la valeur d'inventaire serait ramenée à la valeur marchande. Quand il s'agit de matières premières, de pièces constituant et de sous-ensembles, la valeur marchande devient ce qu'on appelle le coût de remplacement. Pour les travaux en cours et les produits finis, la valeur marchande est la valeur réalisable nette. Dans la méthode de comptabilisation d'après inventaire, l'évaluation de l'inventaire a surtout pour but d'estimer la valeur des biens qui sont réellement produits au moment de l'évaluation.

Dans la méthode de comptabilisation par programme, on se sert d'un moyen différent pour déterminer s'il y a lieu d'indiquer de nouveau la valeur des coûts inventoriés. Ce moyen, c'est la révision annuelle du programme de l'aéronef. Lors de cette révision, on essaie de déterminer si le programme rapportera les bénéfices prévus ou donnera l'équilibre recherché entre les coûts et les bénéfices ou s'il n'y aura pas plutôt un manque à gagner ou des pertes au cours des autres années du programme. Il y a manque à gagner si les coûts estimatifs des années à venir, auxquels on ajoute les frais déjà inventoriés, sont supérieurs aux recettes estimatives à rentrer pendant la durée du programme.

Si la révision annuelle du programme d'un aéronef fait ressortir qu'il y aura manque à gagner ou perte, il faut alors réduire les frais déjà inventoriés d'un montant égal au manque à gagner prévu. Si le montant du manque à gagner dépasse les frais déjà inventoriés, cet excédent est inscrit comme élément du passif, à valoir sur les prochaines pertes.

La réévaluation annuelle du programme porte surtout sur les années qui restent à la durée du programme, et non sur les biens réellement produits à un moment donné.

Comme Canadair se sert de la méthode de comptabilisation par programme, il lui faudra faire une évaluation annuelle des perspectives d'avenir du programme Challenger. Pour l'évaluation, l'entreprise doit faire un certain nombre d'hypothèses : (i) Le nombre total d'aéronefs qu'elle prévoit vendre dans le cadre du programme, ainsi que la fréquence annuelle des ventes; (ii) Le prix de vente de l'aéronef; (iii) Les coûts directs de production des aéronefs au cours de la durée du programme; (iv) Les coûts non récurrents, tels les frais d'obtention des certificats et les frais de mise au point d'une version améliorée de l'aéronef; (v) Les frais généraux de fabrication répartis sur l'ensemble du programme.

Pour bien comprendre la situation financière de Canadair, telle que nous la constatons d'après les états financiers de l'entreprise pour 1982, il faut tenir compte de deux facteurs distincts :

- (1) On a radié les frais inventoriés parce que Canadair ne croit pas pouvoir recouvrer à même le produit des ventes à venir les frais déjà inventoriés au titre du programme Challenger.
- (2) Canadair a déterminé, pour les fins de la comptabilité, que le programme Challenger avait commencé sa pleine production commerciale le 1<sup>er</sup> janvier 1982.

1. Radiation faisant suite à la révision du programme Challenger

Comme on le fait remarquer dans les notes explicatives (note 3) des états financier de Canadair, la direction de l'entreprise ne croit plus que les frais déjà inventoriés, qui dépassent le milliard de dollars, puissent être recouvrés à même les ventes futures. C'est vrai, en particulier, dans le cas des frais de développement, du coût de l'outillage et du coût de production excédentaire estimatif engagé en phase initiale du programme



Challenger; on appelle ces coûts "mous" parce qu'ils ne correspondent pas à des biens réels. Ces coûts, qui s'élèvent à \$1 054 300 000, ont été radiés dans les états financiers de 1982. Mais cette décision ne signifie pas nécessairement que la Corporation de développement des investissements du Canada ou Canadair estime que ce sera là le montant des pertes qu'entraînera le programme Challenger. D'ailleurs, on ne pourrait, en s'appuyant sur les principes comptables généralement acceptés, faire cette projection avec un tant soit peu d'exactitude. Cette décision implique simplement que, par suite de la conjoncture de ces derniers temps, notamment la diminution des nouvelles commandes d'avions Challenger en raison de la récession économique on ne peut plus être raisonnablement sûr que certains des coûts qui se sont accumulés dans l'inventaire au cours des dernières années pourront être recouvrés.

## 2. Les méthodes comptables de Canadair

Selon la méthode de comptabilisation par programme dont Canadair s'est servie pour le programme Challenger dans ses états financiers du 31 décembre 1981, tous les coûts qui étaient reliés de près ou de loin au programme Challenger étaient considérés comme étant des frais à

imputer au programme, c'est-à-dire que tous ces coûts figuraient à la rubrique des contrats en cours. Ces coûts comprennent les matériaux, la main-d'oeuvre, les frais d'usinage, la mise au point, l'outillage, l'intérêt, la commercialisation, le service après-vente, les frais administratifs généraux.

Si Canadair avait continué à procéder comme auparavant jusqu'au 31 décembre 1982, l'inventaire du programme Challenger se serait élevé à environ \$1 400 000 000. Il était de \$1 031 600 000 au 31 décembre 1981 et comprenait certains frais afférents à d'autres programmes. En ayant recours à la comptabilisation par programme pour établir ses états financiers pour 1982, Canadair suivait de plus près les méthodes généralement utilisées par certaines autres entreprise nord-américaines d'aéronautique. Par exemple, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1982, il n'actualise plus ni ne présente comme frais inventoriés les chefs de dépense suivants : l'intérêt, la commercialisation, le service après-vente, les frais généraux, les frais administratifs, les frais réguliers de mise au point, l'appareillage.

La nouvelle politique n'a pas été appliquée rétro-activement aux exercices financiers déjà comptabilisés, car elle fut adoptée à la lumière des changements survenus

dans la conjoncture en 1982. A ce moment-là, on avait l'expérience d'une année entière de production commerciale dans le cadre du programme Challenger et l'on s'est rendu compte que, vu l'effet sur les ventes de la récession et d'autres facteurs, on ne pouvait plus raisonnablement espérer pouvoir recouvrer les frais inventoriés.

La compagnie, comme toute autre entreprise aéronautique ou aérospatiale, va continuer à actualiser les frais suivants au moment où ils sont engagés : les frais directs de matériaux, la main-d'oeuvre directe, les frais d'usinage, les frais de développement (pour de nouveaux programmes ou des programmes dérivés), les frais d'outillage (pour de nouveaux programmes ou des programmes dérivés).

Cependant, Canadair ne pouvait raisonnablement espérer que la fraction non amortie des frais de développement et d'outillage déjà inventoriés, qui demeurent à la fin de l'année, puisse être recouvrée à même les recettes nettes prévues des futures ventes. Par conséquent, cette somme a donc été radiée des gains de l'année.



La compagnie a révisé son inventaire à la fin de l'année puis radia de ses gains de 1982 le coût de tout article qui était inscrit à l'inventaire et qui était désuet, excédentaire ou de qualité douteuse.

En outre, la compagnie a révisé la valeur actuelle des avions quasi finis (ceux qui sont entièrement construits mais à qui il manque l'intérieur et les mécanismes spécialisés d'avionique) inscrits à l'inventaire à la fin de l'année et radia la différence entre la valeur ainsi déterminée et la "valeur réalisable nette" estimative de l'aéronef. Cette dernière valeur fut calculée selon une estimation réaliste du prix de vente de l'appareil, après déduction des frais estimatifs de vente et de ce qu'il en coûtera pour terminer la construction de l'appareil.

La somme radiée s'élevait, au 1<sup>er</sup> janvier 1982, à \$1 054 300 000. Les postes ainsi radiés incluent le coût de production excédentaire estimatif engagé en phase initiale, en 1982, relativement au Challenger CL-601, les provisions pour les réclamations de la part des fournisseurs, les matières excédentaires et désuètes et d'autres pertes estimatives y afférentes totalisant \$361 200 000. Les autres frais représentaient l'intérêt, la commercialisation, le service après-vente, les frais généraux et administratifs déjà actualisés.

Si Canadair avait eu recours à la méthode de comptabilisation par programme au cours des années antérieures, comme elle l'a fait à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1982, cela aurait donné le tableau suivant :

	<u>Année se terminant le 31 décembre</u>					
	<u>1981</u>	<u>1980</u>	<u>1979</u>	<u>1978</u>	<u>1977</u>	<u>1976</u>
	(en millions de dollars)					
Gains enregistrés	3.0	3.5	3.7	3.2	1.5	0.1
Intérêt, frais généraux et administratifs, commercialisation, frais du service après-vente (engagés au cours de l'année)	<u>236.6</u>	<u>144.1</u>	<u>122.6</u>	<u>149.9</u>	<u>70.7</u>	<u>4.4</u>
Gains (pertes) rétablis pour la forme	(233.6)	(140.6)	(118.9)	(146.7)	(69.2)	(4.3)

CANADAIK LIMITEE  
Etat collectif des modifications apportées à sa situation financière  
(en milliers de dollars)

	<u>1982</u>	<u>1981</u>	<u>1980</u>	<u>1979</u>	<u>1978</u>	<u>1977</u>	<u>1976</u>
<u>PROVENANCE DU FONDS DE ROULEMENT</u>							
Revenu net (perte)	(1,414,922)	3,035	3,532	3,683	3,229	1,421	820
Pertes dues à la cessation de certaines opérations	--	--	--	--	--	--	(385)
Amortissement	6,126	5,084	5,576	4,196	2,144	1,407	1,330
Réduction des effets débiteurs à long terme	--	--	--	72	141	149	189
Amortissement des frais reportés	11,981	570	568	551	295	--	--
Poste extraordinaire	--	--	--	--	--	35	204
Créances à long terme, livres des remises et des dépenses	620,087	434,025	52,972	85,308	81,277	--	--
Excédent collectif	200,000	--	--	--	--	--	--
Souscription d'actions	--	--	--	--	--	--	8,469
	(576,728)	442,714	62,648	93,810	87,086	3,012	10,627
<u>AFFECTATIONS DU FONDS DE ROULEMENT</u>							
Acquisition de biens-fonds, d'usines et de matériel (net)	8,532	6,326	27,144	14,402	6,012	2,315	82
Réduction de la dette à long terme	255,086	51,886	2,418	1,041	175	55	55
Effets débiteurs à long terme	5,129	--	--	--	--	--	--
Augmentation (diminution) des frais reportés	26,463	(2,462)	--	--	--	--	--
	295,210	55,750	29,562	15,443	6,187	2,370	137
<u>AUGMENTATION (DIMINUTION) DU FONDS DE ROULEMENT</u>	(871,938)	386,964	33,086	78,367	80,899	642	10,490
<u>FONDS DE ROULEMENT AU DÉBUT DE L'EXERCICE</u>	<u>600,965</u>	<u>214,001</u>	<u>180,915</u>	<u>102,548</u>	<u>21,649</u>	<u>21,007</u>	<u>10,517</u>
<u>FONDS DE ROULEMENT (DEFICITAIRE) A LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</u>	<u>(270,973)</u>	<u>600,965</u>	<u>214,001</u>	<u>180,915</u>	<u>102,548</u>	<u>21,649</u>	<u>21,007</u>



## CANADAIR LIMITEE

## ETAT CONSOLIDE DES RESULTATS

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	1982	1981	1980	1979	1978	1977	1976
Ventes	429,379	285,662	116,212	115,630	82,848	60,050	44,594
Charges (note 3)							
Coût des ventes	574,471	279,154	110,895	111,850	79,494	57,782	41,325
Frais généraux, de vente et d'administration	215,477	3,430	1,733	37	85	793	1,807
Intérêts et autres frais de financement	789,948	282,584	112,628	111,887	79,579	58,575	43,132
Bénéfice (perte) avant les postes exceptionnels et les impôts sur le revenu	(360,569)	3,078	3,584	3,743	3,269	1,475	1,462
Postes exceptionnels afférents au programme Challenger	(1,054,327)	--	--	--	--	--	--
Bénéfice (perte) avant les impôts sur le revenu	(1,414,896)	3,078	3,584	3,743	3,269	1,475	1,462
Impôts sur le revenu	26	43	52	60	40	54	642
BENEFICE NET (PERTE)	(1,414,922)	3,035	3,532	3,683	3,229	1,421	820
Perte extraordinaire	--	--	--	--	--	--	(1,373)
Réduction d'impôt	--	--	--	--	--	35	638
BENEFICE NET (PERTE)	(1,414,922)	3,035	3,532	3,683	3,229	1,456	85

## CANADAIR LIMITEE

## Bilan d'ensemble - Actif (\$000's)

	1982	1981	1980	1979	1978	1977	1976
<u>ELEMENTS COURANTS DE L'ACTIF</u>							
Encaisse	5,497	3,012	3,671	3,294	543	666	191
Comptes débiteurs	43,045	65,516	41,544	13,058	8,948	12,707	16,587
Contrats en cours et éléments de l'inventaire, moins les avances et les facturations périodiques	127,651	1,031,619	594,120	376,961	210,973	71,157	31,966
Dépenses payées d'avance	5,040	3,322	1,737	1,622	729	702	430
	181,233	1,103,469	641,072	394,935	221,193	85,232	49,174
Biens, fonds, usines et matériel (net)	58,179	55,801	54,720	33,152	23,008	19,162	18,254
Effets débiteurs à long terme	5,129	--	--	--	72	213	362
Frais reportés	22,483	(1,443)	1,558	1,951	2,252	--	--
<u>TOTAL DE L'ACTIF</u>	<u>267,024</u>	<u>1,157,827</u>	<u>697,350</u>	<u>430,038</u>	<u>246,525</u>	<u>104,607</u>	<u>67,790</u>

Nota: Les états financiers de Canadair pour 1982 tiennent compte de la radiation qui a été faite dans l'inventaire du programme Challenger.

## CANADAIK LIMITEE

Bilan d'ensemble - Passif  
(en milliers de dollars)

	1982	1981	1980	1979	1978	1977	1976
<b>ELEMENTS COURANTS DU PASSIF</b>							
Emprunt bancaire	10,575	322,087	257,009	127,305	78,490	40,385	14,400
Comptes créditeurs et frais courus	352,949	117,019	118,608	68,449	39,963	23,056	10,647
Dépôts de clients	2,620	13,186	48,798	17,201	--	--	3,017
Impôt sur le revenu et autres	--	--	--	24	17	87	48
Tranche du capital de la dette à long terms échéant en moins d'un an	86,062	50,212	2,656	1,041	175	55	55
	452,206	502,504	427,071	214,020	118,645	63,583	28,167
DETTE A LONG TERMS	975,605	601,160	218,990	168,261	83,744	95	150
<b>CAPITAL-ACTIONS</b>							
Actions privilégiées - Catégorie B	25,170	25,170	25,170	25,170	25,170	25,170	25,170
Actions ordinaires - Catégorie A	17,244	17,244	17,244	17,244	17,244	17,244	17,244
	42,414	42,414	42,414	42,414	42,414	42,414	42,414
SURPLUS D'APPORT	200,000	--	--	--	--	--	--
Excédent de la valeur d'expertise des terrains sur le coût	10,760	10,788	10,949	10,949	11,011	11,033	11,033
Bénéfices non répartis (déficit)	(1,160,787)	54,163	51,289	47,757	44,136	40,929	39,473
TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR DES ACTIONNAIRES	267,024	1,157,827	697,350	430,038	246,525	104,607	67,790

Nota: Les états financiers de Canadair pour 1982 tiennent compte de la radiation qui a été faite dans l'inventaire du programme Challenger.





*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

---

#### WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

*From the Canada Development Investment Corporation:*

Mr. Joel I. Bell, President.

*De la Corporation du développement des investissements du Canada:*

M. Joel I. Bell, Président.

*From Canadair Limited:*

Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance.

*De Canadair Limitée:*

M. P. Aird, Premier Vice-président, Finances.

*From Thorne Riddell:*

Mr. D. Tilley, Partner.

*De «Thorne Riddell»:*

M. D. Tilley, Associé.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 86

Thursday, June 9, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 86

Le jeudi 9 juin 1983

Président: M. Bill Clarke

---

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

---

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et le vote 6(e) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée

---

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the

Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Pat Carney  
Pierre Deniger  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Norman Kelly  
Peter Lang  
Paul-André Massé  
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Bill Clarke

*Vice-président:* Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Don Blenkarn  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
John M. Reid  
Sinclair Stevens  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 9, 1983  
(98)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 10:05 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Blenkarn, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, Lang and Wright.

*Other Member present:* Mr. Fennell.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. W.F. Radburn, Assistant Auditor General, Professional Services Branch. *From the Canada Development Investment Corporation:* Mr. Joel I. Bell, President. *From Canadair Limited:* Mr. Frederick R. Kearns, President and Chief Executive Officer; Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance; Mr. R. Richmond, Executive Vice-President, Operations. *From Thorne Riddell:* Mr. D. Tilley, Partner.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, resumed consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

Messrs. Dye and Bell made statements and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 9 JUIN 1983  
(98)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 10h05 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Blenkarn, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, Lang et Wright.

*Autre député présent:* M. Fennell.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. W. F. Radburn, vérificateur général adjoint; Direction des services professionnels. *De la Corporation du développement des investissements du Canada:* M. Joel I. Bell, président. *De Canadair Limitée:* M. Frederick R. Kearns, président directeur général; M. P. Aird, premier vice-président, Finances; M. R. Richmond, vice-président exécutif, Opérations. *De Thorne Riddell:* M. D. Tilley, associé.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, reprend l'étude des paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement et du crédit 6<sup>e</sup>) à la page 13.4 du Volume II des comptes publics du Canada, 1981-1982 concernant Canadair Limitée.

MM. Dye et Bell font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

A 12h40, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, June 9, 1983

• 1006

**The Chairman:** Order, please. In accordance with the permanent order of reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and, in particular, is resuming consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive and Vote 6<sup>e</sup> on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

I welcome our witnesses this morning. Again we have Mr. Ken Dye, the Auditor General; Mr. Bill Radburn, Assistant Auditor General, Professional Services Branch of the Office of the Auditor General of Canada; Mr. Larry Ting, Principal in the Audit Operations Branch. From the Canada Development Investment Corporation, we have Mr. Joel Bell, President, and Mr. G. Bennett, Vice-President. From Canadair Limited, we welcome this morning Mr. Frederick Kearns, President and Chief Executive Officer and, returning also, is Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance; and Mr. R. Richmond, Executive Vice-President, Operations. From Thorne Riddell we have Mr. D. Tilley, Partner.

Now, as is our custom, I will give an opportunity to our principal witnesses to make any additional opening comments they wish at this time, and I will call first on Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. The Tuesday hearings of the Public Accounts committee and the Finance committee relating to Canadair Limited lead me to ask how much more public money is going to be spent before the large cracks in the existing accountability framework of the Crown-owned entities are repaired. A number of wholly owned corporations—22 last year—do not even come under the Financial Administration Act. Had Canadair Limited, the de Havilland Aircraft of Canada Limited and others been scheduled under the FAA, then at least Parliament would have been receiving the annual financial statements of these corporations. In the case of Canadair Limited, Parliament had to wait over six years for financial statements upon which to raise relevant questions. After the fact, after a \$1.4 billion loss has been reported, it is too late.

These hearings are important not only because of what they tell us about what went wrong in the past but, more important, they should give us some idea of what we have to do to prevent a similar occurrence in the future. From all I have seen and heard in the past few days, I believe that the same kind of situation could just as easily happen again. In 1976, which was

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 9 juin 1983

**Le président:** À l'ordre, je vous prie. Conformément au mandat permanent prescrit par le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend ce matin l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 10.95 à 10.100 inclus et le crédit 6<sup>e</sup> figurant à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant la Société Canadair Limitée.

Qu'il me soit permis de souhaiter la bienvenue à notre témoin ce matin, en l'occurrence M. Ken Dye, le vérificateur général du Canada, M. Bill Radburn, le vérificateur général adjoint, Direction des services professionnels du Bureau du vérificateur général du Canada, M. Larry Ting, vérificateur principal de la Direction des opérations de vérification, ainsi que, représentant la Corporation de développement des investissements du Canada, le président, M. Joel Bell, et le vice-président, M. G. Bennett. Nous avons également parmi nous ce matin, pour la Société Canadair Limitée, M. Frederick Kearns, président et directeur général, ainsi qu'une nouvelle fois, M. P. Aird, premier vice-président, Finances, et M. R. Richmond, vice-président exécutif, Opérations. Enfin, M. D. Tilley, représente le cabinet Thorne Riddell dont il est l'un des associés.

Comme il est de règle au Comité, je vais maintenant donner à nos principaux témoins la possibilité de nous dire quelques mots s'ils le souhaitent, en commençant par M. Dye.

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. Les audiences de mardi dernier du Comité des comptes publics et du Comité des finances qui traitaient de la société Canadair m'amènent à poser la question suivante: Combien de deniers publics faudra-t-il encore dépenser avant que ne soient comblées les graves lacunes du cadre actuel d'obligation de rendre compte des entités propriétés de la Couronne? Un certain nombre de sociétés en propriété exclusive (on en comptait 22 l'année dernière) ne sont même pas régies par la Loi sur l'administration financière. Si la société Canadair Limitée, la société de Havilland Aviation du Canada, limitée et les autres sociétés avaient été inscrites aux annexes de la LAF, le Parlement aurait au moins reçu les états financiers annuels de ces sociétés. Dans le cas de Canadair, le Parlement a dû attendre six ans avant d'obtenir des états financiers qui lui auraient permis de poser des questions pertinentes. Une fois que la perte de 1.4 milliard de dollars a été déclarée, il est trop tard.

Ces audiences sont importantes. Non seulement nous indiquent-elles les erreurs qui ont été commises mais, fait plus important, elles devraient nous permettre d'avoir une idée de ce qu'il faut faire pour éviter que se répètent des événements semblables à l'avenir. Ce que j'ai vu et entendu au cours des derniers jours me porte à croire que ce genre de situation peut



*[Texte]*

the same year the government bought Canadair Limited, my office reported on its first major review of the financial management of Crown corporations, and we have commented on the need for better accountability, repeatedly and frequently, since then. Little has been achieved.

Bill C-153 on Crown corporations, and Bill C-158 on CDIC legislation do not go far enough to prevent a repetition of this tragic affair. They do not represent the kind of accountability framework which is needed to provide Parliament with the early warning system it deserves as the guardian of the public purse. When I talk about the accountability framework, I am not talking about an accountant's abstraction; I am talking about the means by which you, as representatives of the taxpayer, can protect those funds from waste and bad management.

In the Canadair case, the taxpayers have suffered a staggering financial loss. What we have here is a costly experiment about which Parliament and the public receive little relevant or little realistic information. This loss might have been avoided or diminished if those responsible for the program and Parliament had access to the kind of information to give better understanding of the risks involved.

• 1010

After absorbing such a loss, the least that the taxpayer deserves is the assurance that steps will be taken to prevent such a failure of accountability from occurring again in the future. It is in that spirit that I strongly urge the government to strengthen the measures it has proposed to Parliament to improve the accountability of Crown corporations. If all members of Parliament do not press for a full accountability framework such as we have recommended, government and Parliament may again be embarrassed and frustrated by surprise write-offs. I plead with all members of Parliament to avoid repetition of this type of debacle by giving this country adequate legislation for Crown-owned corporations soon, please.

Thank you, sir.

**Mr. Fennell:** Mr. Chairman, on a point of order.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

A point of order, Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Yes, I would just like to clarify one sentence in his statement, and that is where he mentions "22 last year". There is something over 300 Crown corporations; do you indicate by that statement that the others all fall under the FAA?

*[Traduction]*

encore facilement se produire. En 1976, l'année où le gouvernement a fait l'acquisition de Canadair Limitée, mon bureau a produit un rapport à la suite de sa première grande étude de la gestion financière des sociétés de la Couronne et, depuis, nous avons souligné à plusieurs reprises la nécessité d'établir un meilleur cadre d'obligation de rendre compte. Peu de progrès ont été accomplis.

Le projet de loi C-153 qui se rapporte aux sociétés de la Couronne et le projet de loi C-158 sur la CIDC ne renferment pas les dispositions requises pour éviter la répétition d'un événement aussi tragique. Ces textes ne permettent pas l'établissement d'un cadre d'obligation de rendre compte qui permettrait au Parlement d'obtenir en temps opportun les renseignements dont il a besoin en tant que gardien des deniers publics. Lorsque je parle de cadre d'obligation de rendre compte, je n'évoque pas une abstraction comptable quelconque. J'entends par là l'ensemble des moyens grâce auxquels, vous les représentants des contribuables, pouvez éliminer le gaspillage ou la mauvaise gestion de ces fonds.

Dans le cas de Canadair, les contribuables ont subi une perte financière considérable. Il s'agit là d'une aventure coûteuse. Le Parlement et le public n'auraient reçu, à ce titre, que peu de renseignements concrets. Il aurait été possible d'éviter ou de réduire cette perte si les responsables du programme et le Parlement avaient pu obtenir les renseignements qui leur auraient permis d'avoir une meilleure idée des risques que comportaient ces opérations.

Après avoir subi une telle perte, les contribuables ont au moins le droit d'obtenir l'assurance que des mesures seront prises pour éviter à l'avenir la répétition d'un tel manque d'obligation de rendre compte. J'exhorte donc instamment le gouvernement à renforcer les mesures qu'il a proposées au Parlement afin d'améliorer le cadre d'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne. Si tous les députés n'insistent pas pour que soit établi un cadre complet d'obligation de rendre compte, comme nous l'avons recommandé, d'autres pertes surprises pourraient se produire et le gouvernement et le Parlement se retrouveront à nouveau dans une situation embarrassante et décevante. Je supplie tous les députés de faire en sorte que cette expérience désastreuse ne se reproduise pas et je leur demande de donner rapidement au pays une législation qui régira de manière satisfaisante les sociétés propriété de la Couronne.

Je vous remercie, monsieur le président.

**M. Fennell:** Un rappel au Règlement, s'il vous plaît, monsieur le président.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Dye.

Oui, monsieur Fennell.

**M. Fennell:** J'aimerais simplement demander au vérificateur général de préciser un élément de son exposé, en l'occurrence là où il parle des 22 sociétés de la Couronne l'an dernier. Il existe actuellement plus de 300 sociétés de la Couronne et j'aimerais savoir si le vérificateur voulait dire par là que toutes les autres sociétés relèvent de la LAF.



[Text]

**Mr. Dye:** Mr. Fennell, these are corporations which are wholly owned by Canada and which are not scheduled under the FAA and therefore may or may not report to Parliament through a minister.

**Mr. Fennell:** So the remainder are only partially owned?

**Mr. Dye:** No, I think these are all 100% owned, Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** I am talking about the other 300 plus.

**Mr. Dye:** The 306 we mentioned in our report are wholly owned, not partly owned or joint venture.

**Mr. Fennell:** Yes, but they all come under the FAA except for 22?

**Mr. Dye:** Do 306 come under the FAA? No, sorry, that is wrong. How many come under the FAA? May I ask Mr. Radburn to give a precise answer?

**Mr. W.F. Radburn (Assistant Auditor General, Professional Services Branch, Office of the Auditor General of Canada):** If I may respond, Mr. Chairman, I think the concern is with the 22 which are wholly owned, which at that point were not scheduled under the Financial Administration Act. There are additional categories of partially owned and other corporations, for which we made the recommendation in last year's report that there should be an accountability framework suitable for those kinds of entities.

But I think the concern right here was the 22 that were wholly owned; we felt last year, and still feel, Mr. Dye, that they should be scheduled.

**Mr. Fennell:** Thank you. I just wanted to get that clear.

**The Chairman:** I am just not sure that is a point of order, Mr. Fennell, but anyway . . .

**Mr. Fennell:** Well, I wanted to get this . . .

**The Chairman:** —we have that on the record now. Thank you very much.

Mr. Bell, I would hope in your remarks you could perhaps deal with the requests that were made of you generally at the last meeting for information that members wanted.

**Mr. Joel I. Bell (President, Canada Development Investment Corporation):** Yes, Mr. Chairman. Thank you.

I have a list of the questions which were gleaned from the last session. I would like to go through them and give the

[Translation]

**M. Dye:** Monsieur Fennell, il s'agit d'entreprises qui appartiennent exclusivement au Canada et qui ne sont pas énumérées par la Loi sur l'administration financière et dès lors, elles font ou ne font pas, selon le cas, rapport au Parlement par l'intermédiaire d'un ministre.

**M. Fennell:** Les autres appartiennent en partie seulement à l'État?

**M. Dye:** Non, je pense que toutes les sociétés de la Couronne appartiennent exclusivement à l'État canadien, monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Je voulais parler des 300 et quelques autres.

**M. Dye:** Les 306 entreprises dont nous parlons dans notre rapport appartiennent toutes exclusivement à l'État canadien, sans qu'il n'y ait aucune association commerciale quelle qu'elle soit.

**M. Fennell:** D'accord, mais sauf 22 d'entre elles, elles relèvent toutes de la LAF, n'est-ce pas?

**M. Dye:** Vous me demandez si les 306 sociétés de la Couronne relèvent de la LAF? Excusez-moi, il n'en est rien. Quel est le chiffre encore? Je vais demander à M. Radburn de vous répondre avec plus de précision.

**M. W.F. Radburn (Vérificateur général adjoint, Direction des services professionnels, Bureau du vérificateur général du Canada):** Si vous me le permettez, monsieur le président, je dirai que les 22 sociétés en cause, qui sont la propriété exclusive de l'État canadien, ne relevaient pas à l'époque de la Loi sur l'administration financière. Il y a néanmoins d'autres catégories de sociétés n'appartenant qu'en partie à l'État, sans mentionner d'autres encore pour lesquelles, dans notre rapport de l'an dernier, nous avons recommandé l'instauration d'un cadre d'obligation de rendre compte qui leur soit distinct.

Cela dit, je pense que ce qui vous occupe ici est le cas des 22 sociétés appartenant à 100 p. 100 à l'État, et nous disions à ce propos l'an dernier, et c'est d'ailleurs ce que nous continuons à soutenir, qu'elles devraient elles aussi être énumérées aux annexes de la Loi.

**M. Fennell:** Je vous remercie, c'est la précision que j'attendais de vous.

**Le président:** Je ne sais pas vraiment s'il s'agissait d'un rappel au Règlement valable, monsieur Fennell, mais quoi qu'il en soit . . .

**M. Fennell:** C'était une précision que je . . .

**Le président:** . . . la question a été posée et la réponse a été congnée. Je vous remercie.

Monsieur Bell, j'espère que votre exposé va porter sur ce que nous vous avons demandé la dernière fois et que vous allez nous fournir les renseignements que les députés souhaitaient obtenir.

**M. Joel I. Bell (président, Corporation de développement des investissements du Canada):** Certainement, monsieur le président, et je vous remercie.

J'ai sous les yeux la liste des questions qui avaient été prises en délibéré la dernière fois et j'aimerais y répondre dans la

## [Texte]

answers that I can. There are a couple of categories which I think request a kind of detail that I would ask for permission to reveal in an in camera session, but let me go through them in order as we have them recorded.

The first was a question regarding the \$127 million in inventory—I believe that was Mr. Blenkarn's question—and asking what portion of it was recoverable. The numbers really fall into three categories and in two of them have progress payments which are deducted from the number. So the \$127 million is a net number of three categories—the 215, the Boeing 767 and the Challenger. They are, in the case of the Boeing 767, subcomponent work, and in the case of the Challengers, netted progress payments. I will give you the numbers in a moment.

In the case of the Boeing work, most of that is on a current basis in the sense that it would turn over within a year.

The 215s: One of those has been delivered and another I think has been delivered or is about to be, so two of those would be sold in this year. The others are in inventory and their sale is open to question as to when that would happen.

In the case of the Challenger inventory, some of that would be realized within one year on deliveries; other portions of it would not.

To the extent that the question you were putting was to what extent inventory is something whose realization will extend beyond one year, a portion of it will, and I will give you an estimate of that. But I would point out to you that it is pointed out in our notes, in our financials, and is common in the aircraft industry, that inventory that is realized on over a period longer than one year is called inventory traditionally in the aircraft business.

We have a note in the financial statement that points out that some portions of the work in process are realizable only in the longer term but are, according to the standings of this industry, included in inventory as a current asset.

Now, the numbers, the 127, break down as follows. There is \$30.5 million in that number at the end of 1982 which is for the CL-215 water bomber, of which something in the order of \$10.6 million will actually be delivered under contracts—one has been delivered and the other is in the course of being delivered—that will be delivered this year. The rest is on aircraft and parts that are in inventory or work in process on aircraft. In the case of the subcomponent work for Boeing, there is some \$35.5 million there, of which all but \$2.1 million

## [Traduction]

mesure de mes moyens. Il y a quelques questions toutefois dont les réponses exigeraient un niveau de détails tel que je demanderais au Comité la permission de ne les divulguer qu'à huis clos. Quoi qu'il en soit, j'aimerais maintenant les aborder l'une après l'autre dans leur ordre chronologique.

Il y avait en premier lieu une question qui portait sur les 127 millions de dollars de stocks, question je crois posée par M. Blenkarn, qui m'avait demandé quel était le pourcentage de ce total qui était recouvrable. Il y a en l'occurrence trois catégories d'éléments, et, dans les deux premiers cas, il y a les versements échelonnés que nous avons déduits du total. Dès lors, le chiffre de 127 millions de dollars est un total net pour les trois catégories, c'est-à-dire le 215, le Boeing 767 et le Challenger. Dans le cas du Boeing 767, il s'agit de travail de sous-traitance alors que pour le Challenger, il s'agit de versements échelonnés nets. Je vais d'ailleurs vous donner les chiffres dans quelques instants.

Pour ce qui est du travail de sous-traitance effectué pour le Boeing, le plus clair de ces activités s'effectuent en continu, de sorte qu'il y a un roulement complet du stock à la fin de l'année.

En ce qui concerne le 215, l'un des appareils a été livré et un autre l'a été ou va l'être très bientôt, de sorte que nous avons effectivement vendu cette année deux appareils. Les autres appareils sont en stock et donc à vendre, mais nous ne savons pas quand ils seront vendus.

Dans le cas du Challenger, une partie du stock va être réalisée dans l'année, et ce seront les livraisons d'ores et déjà prévues, une autre partie du stock ne sera pas écoulée.

Lorsque vous me demandiez dans quelle mesure les stocks pourraient être réalisés sur une période plus longue qu'un an, il est certain que ce sera le cas pour une partie de notre stock, et je vais d'ailleurs vous donner certaines estimations que nous avons calculées à ce sujet. Je dois toutefois vous signaler, et le fait est d'ailleurs mentionné dans les notes, dans les états financiers, c'est d'ailleurs une pratique courante dans l'industrie aéronautique, que les stocks qui sont écoulés sur une période dépassant un an ont toujours été les stocks d'inventaire dans l'industrie aéronautique.

Il y a dans les états financiers une note signalant qu'un certain pourcentage des travaux en cours n'est réalisable qu'à plus long terme mais, comme c'est la pratique courante dans l'industrie aéronautique, ce pourcentage figure également au stock dans la colonne de l'actif courant.

Cela étant dit, les \$127 millions se divisent de la façon suivante. À la fin de 1982, il y a \$30,5 millions imputables au CL-215, bombardier à eau, dont environ \$10,6 millions représentent des livraisons qui vont effectivement être faites suite à des contrats de vente d'ores et déjà signés—nous avons d'ailleurs déjà livré un appareil et l'autre va l'être sous peu—et il s'agit donc d'appareils qui vont être livrés cette année. La différence représente des avions et des pièces de rechange en stock ou des appareils encore en chaîne de montage. Dans le cas des activités de sous-traitance pour Boeing, le total



[Text]

is covered by progress payments; advances and progress payments.

In the case of the Challenger, the inventory is \$247 million, of which \$166.6 million is advanced and in progress payments, for a net of \$80.3 million. As I said about the Boeing, the subcomponent work, virtually all of that turns over on a pretty current basis. On the Challenger, we obviously have to make some estimates. On our current firm delivery positions we would expect that something in the order of \$23 million on finished goods would be in inventory at the end of the year. That is taking out the firm sales and treating all the rest that are open as being in inventory. With any sales we make—and we certainly have prospects and soft orders against some of those aircraft—it might well mean they will be realized on in the course of this calendar year. But looking only at firm orders, we would have left \$23 million which may or may not be realized on in the course of this calendar year, 1983.

The remaining gross number would involve parts and work in process. The parts in essence would come in at supplier cost; landed cost. The work in process would have varying amounts of labour involved, depending on the stage of completion the parts are in. In that category we would, at the end of 1983, expect that we would have something in the order of \$150 million. Taken out of \$175 million, we would have something like \$25 million left in inventory.

I am sorry; that is over two years. Over 1983 we would use up about \$90 million of \$175 million in the work in process and materials. We would use up another \$75 million, in all likelihood, and in the next year, again in both those cases against firm orders. So we would be using up \$150 million of the \$175 million over two years against firm orders; and again there may be other orders that we will succeed in placing in that period. But there would be \$25 million that would not be realized on in the course of the first year, the 1983 period—sorry; \$25 million between 1983 and 1984.

The second question I have recorded here was the request to indicate how the \$200 million was allocated in the repayment of loans. Mr. Aird has that detail, as to which loans were paid down from that \$200 million.

**The Chairman:** Mr. Aird.

• 1020

**Mr. P. Aird (Senior Vice-President, Operations, Canadair Limited):** We received, on December 30, \$200 million as a contribution to equity from the government. On December 30 we applied an aggregate of \$70 million in reduction of then

[Translation]

représente à peu près \$35,5 millions, mais ce total représente à \$2,1 millions près des versements échelonnés et des arrhes.

Pour ce qui est du Challenger, le stock représente \$247 millions dont \$166,6 millions sont des arrhes et des versements échelonnés, la différence nette étant de \$80,3 millions. Comme je l'ai signalé dans le cas de Boeing, de la sous-traitance, la quasi totalité du stock d'inventaire est écoulée progressivement. Dans le cas du Challenger, il est évident que nous devons formuler certaines hypothèses. D'après notre carnet de commandes fermes et nos prévisions de livraisons, nous devrions avoir en stock à la fin de l'année une production en fin de chaîne représentant environ \$23 millions. Ce chiffre exclut le total des ventes fermes, tout le reste étant considéré comme stock. Si nous réussissons de nouvelles ventes—et il est certain que nous avons certaines perspectives, voire des commandes conditionnelles pour certains appareils—il est possible qu'une partie du stock puisse être réalisée avant la fin de l'année civile. Mais une fois encore, si nous ne tenons compte que des commandes fermes, il nous resterait à la fin de l'année civile 1983 pour \$23 millions de stock, de stock que nous pourrions peut-être d'ici là écouler.

La différence brute restante représente des pièces de rechange et des appareils en chaîne de montage. La valeur des pièces de rechange est calculée en fonction du prix de revient rendu à l'usine. Les appareils en chaîne de montage représentent une certaine main d'oeuvre qui varie selon l'état d'avancement des travaux. Dans cette catégorie, nous avons calculé qu'à la fin de 1983 nous aurions un stock en chaîne de montage de l'ordre de \$150 millions. Si nous déduisons ce chiffre des \$175 millions, il nous resterait donc un stock d'inventaire net de l'ordre de \$25 millions.

Excusez-moi, ce chiffre vaut pour deux ans. Pendant l'année 1983, nous utiliserions un maximum de \$90 millions provenant du total initial de \$175 millions pour les matières premières et le montage. L'année suivante, selon toute vraisemblance, nous utiliserions une autre tranche de \$75 millions pour la construction d'appareils ayant fait l'objet de commandes fermes. En deux ans, nous allons donc utiliser \$150 millions des \$175 millions pour honorer nos commandes fermes. Ici encore, je le répète, il se peut que pendant cette même période nous réussissions à décrocher de nouvelles commandes fermes. En fin de compte, toutefois, il nous resterait \$25 millions de stock non réalisés pour la première année, c'est-à-dire 1983... Excusez-moi, \$25 millions de stock pour les deux années 1983 et 1984.

La deuxième question qui figure sur ma liste est la façon dont nous avons utilisé les \$200 millions pour rembourser les emprunts. M. Aird a tous les détails nécessaires à ce sujet et il va pouvoir vous dire quels sont les emprunts qui ont été remboursés à partir de ces \$2 millions.

**Le président:** Monsieur Aird.

**M. P. Aird (premier vice-président, Opérations, Canadair Limitée):** Le 30 décembre, nous avons reçu du gouvernement une contribution de 200 millions de dollars en avoirs propres. Le 30 décembre, nous avons utilisé 70 millions de dollars au



*[Texte]*

outstanding debt—\$8 million against our current demand loans; \$62 million against a loan from a Canadian bank which is shown on the financial statements at the bottom of the first page of the long-term debt notes, a term bank loan due November 11, 1988. As at December 30, that was reduced by \$62 million.

**Mr. Blenkarn:** It was \$118 million and it was reduced to \$62 million, was it?

**Mr. Aird:** That is correct. It was reduced by \$62 million.

On January 25, we reduced that loan further by an additional \$37 million. On January 6, we applied \$62 million in reduction of a loan which is shown on the financial statements at the very top of the second page of the notes dealing with the long-term debt, an unsecured syndicated term loan, with seven or eight further lines of description. On January 14, we applied \$27 million in reduction of the fourth loan outlined on page 1 of the notes to the financial statements which describe the long-term debt. While it is the fourth loan listed, it is the third loan with an amount which is \$27 million.

**Mr. Blenkarn:** Paid right out.

**Mr. Aird:** Paid it off completely. That accounts for all but \$4 million which were subsequently applied between January 1 and 25, against demand loans as they were subsequently incurred. There were an average of six loan discharges.

**The Chairman:** Mr. Aird, would it be useful to the committee to know why those were chosen? They apparently were paid down before the due dates.

**Mr. Aird:** In those cases, Mr. Chairman, where they were paid down prior to the due date, it is because there was a revolving nature of the loan whereby we enter into a agreement with a financial institution which ensures that we have, for a period of five, six or seven years, access to certain funds, on a certain basis. It revolves in the sense that they are repayable within the framework of interim maturities at any time without penalty and we can then redraw them down again. It is not a bullet loan sort of a situation, similar to a Eurobond where you have one payment at the very end. These are revolving loans and we are entitled within the framework of the interim maturities, whether it is 30 days, 60 or 90 days, to in fact extinguish the loan and at our option we could always cancel it at that time.

**The Chairman:** But in the meantime, since January and those reductions in those three loans in particular, were those three specific loans increased again?

*[Traduction]*

total pour rembourser une partie de nos emprunts courants, ou pour être précis, 8 millions de dollars pour rembourser nos prêts à vue, 62 millions de dollars pour rembourser un prêt consenti par une banque canadienne et qui figure dans les états financiers au bas de la première page consacrée aux notes sur les emprunts à long terme; il s'agissait en l'occurrence d'un emprunt bancaire venant à échéance le 11 novembre 1988. Nous avons donc remboursé une tranche de 62 millions de dollars de cet emprunt le 30 décembre.

**M. Blenkarn:** Il s'agissait d'un emprunt de 118 millions de dollars qui a été ramené à 62 millions de dollars, c'est cela?

**M. Aird:** C'est exact, l'emprunt a été réduit de 62 millions de dollars.

Le 25 janvier, toujours pour le même emprunt nous avons remboursé une tranche supplémentaire de 37 millions de dollars. Le 6 janvier, nous avons utilisé 62 millions de dollars en remboursement partiel d'un emprunt figurant aux états financiers en haut de la deuxième page des notes relatives aux emprunts à long terme; il s'agissait en l'occurrence d'un prêt consorsial à terme non garanti qui est décrit sur six ou sept lignes. Le 14 janvier, nous avons remboursé 27 millions de dollars sur le quatrième prêt figurant à la page 1 des notes annexées aux états financiers, notes relatives à la dette à long terme. Même si c'est le quatrième prêt figurant sur la liste, il s'agit en l'occurrence du troisième prêt d'un montant de 27 millions de dollars.

**M. Blenkarn:** Complètement apuré.

**M. Aird:** Complètement apuré. Au total, cela nous laissait 4 millions de dollars que nous avons utilisés entre le premier et le 25 janvier pour rembourser des prêts à vue que nous avions contractés au fur et à mesure de nos besoins, en l'occurrence, une moyenne de six apurements.

**Le président:** Monsieur Aird, serait-il utile que nous sachions pourquoi vous avez choisi ces prêts-là? Ces prêts ont, selon toute évidence, été remboursés avant leur échéance.

**M. Aird:** Dans tous les cas, monsieur le président, chaque fois que nous avons remboursé avant l'échéance, nous l'avons fait parce qu'il s'agissait de prêts renouvelables, en ce sens que nous nous étions mis d'accord avec telle ou telle institution financière pour obtenir, pendant mettons cinq, six ou sept ans un crédit de caisse assorti de certaines conditions. Il s'agit de prêts renouvelables dans la mesure où ils sont remboursables aux échéances fractionnées, remboursables sans aucune pénalité, et que nous pouvons ensuite réutiliser à notre gré notre crédit de caisse. Il ne s'agit pas de prêts rigides du genre euro-obligations que vous devez rembourser en une fois à l'échéance. Il s'agit de prêts renouvelables et, à condition de respecter les échéances fractionnées, qu'il s'agisse de 30, 60 ou 90 jours, nous pouvons n'importe quand rembourser le découvert et, si nous le voulons, nous pouvons même, au moment du remboursement, fermer notre compte.

**Le président:** Depuis le mois de janvier, depuis que vous avez ainsi réduit vos découverts de crédits de caisse, avez-vous à nouveau utilisé ces trois mêmes crédits de caisse?

[Text]

**Mr. Aird:** Yes. We have redrawn down those loans since January. The aggregate of our outstanding indebtedness as at the end of May was higher than it was as at the end of December.

**The Chairman:** Then can you give us the total long-term debt as of a date closer to today?

**Mr. Aird:** Yes.

**Mr. Bell:** I think we have indicated, Mr. Chairman, in the report that we would be hitting the \$1.35 billion, which is the total authorized ceiling, by sometime in the course of the early summer June, July, August at the latest, so that we are moving back up to the use of the full ceiling. The 200 was used to pay down debt. Operating costs then exceeded revenues and additional debt was sourced under these lines of credit, and we will be back up to the full utilization of the 1350 some time in the next 60 days or so.

• 1025

**Mr. Blenkarn:** Were you ever at the full ceiling before?

**Mr. Bell:** Never.

**Mr. Blenkarn:** No, I did not think so.

**Mr. Wright:** On a point of order, Mr. Chairman. On page 52 of Senator Austin's statement, he says at the very bottom:

The debt ceiling of \$1.35 billion will be exhausted in the next few weeks.

**Mr. Bell:** Some time in the July period is probably our best estimate.

**Mr. Wright:** You said 60 days, did you?

**Mr. Bell:** Well, some time within the course of the next 60 days, depending upon . . . There are a couple of very important variables: exactly at what point in time do you make deliveries, when do you receive certain payments and, more important, when will we have to make the payments.

We talked earlier, in the last session, about payments that we might have to make against claims from suppliers, etc. It is really open to the question of when we will make those payments and that will very much influence our cashflow. So the precise date is not really one you can project without making certain assumptions as to when we will conclude negotiations on certain deliveries and on certain claim settlements. That is the reason for the imprecision.

**Mr. Blenkarn:** Do we then assume that by the middle of July you will not be able to borrow any more money? In effect, you will be incapable of paying bills if you do not get money before the middle of July?

**Mr. Bell:** I think that is a reasonably fair assumption, yes.

**The Chairman:** Mr. Aird. You asked for Mr. Aird's answer.

[Translation]

**M. Aird:** Oui, depuis le mois de janvier, nous avons effectivement réutilisé ces crédits de caisse. Le total de notre découvert cumulatif à la fin du mois de mai était d'ailleurs supérieur à ce qu'il était à la fin du mois de décembre.

**Le président:** Pourriez-vous nous donner le total le plus récent de vos emprunts à long terme?

**M. Aird:** Certainement.

**M. Bell:** Nous avons, je crois, monsieur le président, signalé dans notre rapport que nous allions arriver à notre plafond autorisé de 1.350 milliard de dollars d'ici le début de l'été, au plus tôt au mois de juin, au plus tard au mois d'août, de sorte que nous allons avoir à utiliser notre crédit jusqu'à concurrence de son maximum. Les 200 millions de dollars ont été utilisés pour rembourser les dettes. Les frais courants ont alors été supérieurs aux recettes et la dette supplémentaire a été alimentée par ces lignes de crédit. Le plafond de 1.350 milliard de dollars sera donc de nouveau atteint au cours des 60 prochains jours.

**M. Blenkarn:** Avez-vous jamais auparavant atteint ce plafond?

**M. Bell:** Jamais.

**M. Blenkarn:** C'est bien ce que je pensais.

**M. Wright:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. A la page 56 de sa déclaration, le sénateur Austin dit:

Ce plafond qui se situe à 1.35 milliard de dollars sera atteint d'ici quelques semaines.

**M. Bell:** Nous devrions probablement l'atteindre au cours du mois de juillet.

**M. Wright:** Vous avez bien dit 60 jours, n'est-ce pas?

**M. Bell:** J'ai dit au cours des 60 prochains jours car tout dépend d'un certain nombre de variables très importantes: la date exacte de certaines livraisons, la perception de certains paiements et, encore plus important, les dates d'échéance de certains versements devant être effectués.

Au cours de la dernière réunion, nous avons parlé de certaines factures qu'il nous faudra payer aux fournisseurs, et cetera. La date à laquelle il nous faudra effectuer ces versements influera beaucoup sur notre position financière. Nous ne pouvons donc vraiment fixer de date précise puisque la conclusion de certaines négociations de livraison et le règlement de certaines factures sont encore hypothétiques. C'est ce qui explique cette imprecision.

**M. Blenkarn:** Devons-nous donc supposer que d'ici la mi-juillet vous ne pourrez plus emprunter d'argent? Vous ne pourrez plus payer vos factures si vous ne trouvez pas d'argent avant la mi-juillet?

**M. Bell:** C'est une supposition qui me semble raisonnable, oui.

**Le président:** Monsieur Aird. Vous aviez demandé à M. Aird de répondre.



[Texte]

**Mr. Aird:** As of the end of December, Mr. Chairman, the aggregate of our loans was \$1.072 billion. That includes demand of the current portion of short-term debt and the long-term debt portion. As at the end of May, it was \$1,179.8 million.

**The Chairman:** So the debt increased in the five months by \$108,000?

**Mr. Aird:** That is correct.

**The Chairman:** Thank you. Now, back to Mr. Bell.

**Mr. Bell:** The third question of which I have a record was the request for Thorne Riddell to indicate the kind of information they had available to evaluate the work in process as of the end of 1981. I think Mr. Tilley can comment on that in general terms, as to the sources that were available. I think if we want to get into any particular detail on the units, the prices and the forecasts of sources of those moneys, timing of deliveries, etc., customers involved . . . that kind of thing would be best discussed in camera.

**The Chairman:** Are you asking Mr. Tilley to comment now?

**Mr. Bell:** Yes, please.

**The Chairman:** Mr. Tilley.

**Mr. D. Tilley (Partner, Thorne Riddell):** The kind of information we have, Mr. Chairman, is to make use of what Canadair called their Challenger book, which had data in it with respect to the Challenger—data of an engineering nature, data of a flight nature, reference to the engines, financial information, reference to deliveries, scheduled orders, deposits, the marketing status, status of orders at a point in time. This was an updated book which was kept current throughout the year—reference to competition, reference to financial status.

• 1030

They also have memoranda which we filed in our working papers which resulted from the discussion by our staff and partners with various executives of Canadair about the orders, the production delivery status, the problem areas, the aircraft itself in terms of the modifications that were going on, the extent to which they were being modified and the times of completion and so on, the pricing and the order status. Then we looked at details of directors meetings dealing directly with the production of the Challenger, presentations made to those meetings and the representations made in those meetings with respect to again orders, sales, costs and production.

We have also, of course, the general type of representation that we obtain at the completion of every audit, and I have a copy of that included here.

So there is in this detail a fair amount of data which I expect the company may wish to have remain confidential so I will leave it to you, sir, as to where or when this material be put in. We have that for 1981, 1980 and 1979.

[Traduction]

**M. Aird:** À la fin de décembre, monsieur le président, l'ensemble de nos emprunts représentait 1,072 million de dollars. Ce chiffre inclut les emprunts à court terme et les emprunts à long terme. A la fin de mai, cet ensemble représentait \$1,179,800,000.

**Le président:** Votre dette a donc augmenté de \$108,000 en cinq mois?

**M. Aird:** C'est exact.

**Le président:** Merci. Monsieur Bell.

**M. Bell:** La troisième question portait sur les renseignements communiqués à Thorne Riddell pour son exercice d'évaluation à la fin de 1981. Je crois que M. Tilley peut vous répondre en termes généraux. Je crois que si vous voulez avoir des détails particuliers sur les unités, les prix, les sources de financement, le calendrier de livraison, et cetera, le nom des clients . . . Il serait préférable de vous répondre à huis clos.

**Le président:** Voulez-vous que M. Tilley réponde d'une manière générale maintenant?

**M. Bell:** Oui.

**Le président:** Monsieur Tilley.

**M. D. Tilley (associé, Thorne Riddell):** Ce que Canadair a mis à notre disposition, monsieur le président, est ce que cette compagnie appelle son cahier des charges du Challenger, qui contient tous les chiffres concernant le Challenger—les chiffres concernant le génie, les essais en vol, les moteurs, les renseignements financiers, les livraisons, le calendrier des commandes, les dépôts, la commercialisation, et cetera. Il s'agit d'un document tenu constamment à jour tout au long de l'année—il contenait également des références à la concurrence, à la situation financière.

Nous avons également joint à nos dossiers des notes relatant les discussions de notre personnel et de nos associés avec les différents responsables de Canadair au sujet des commandes, des délais de production et de livraison, de certains problèmes, de l'appareil lui-même, des modifications apportées, de l'ampleur de ces modifications et des délais nécessaires, etc., du prix de revient et du nombre de commandes. Nous avons ensuite consulté les procès-verbaux des réunions d'administrateurs portant directement sur la production du Challenger, les exposés faits lors de ces réunions et de toutes les questions portant une fois de plus sur les commandes, les ventes, les coûts et la production.

On nous a communiqué également, bien entendu, le document accompagnant la fin de chaque vérification, et j'en ai copie dans mon dossier.

Je possède donc un grand nombre de chiffres et de données dont la compagnie pourrait préférer qu'ils demeurent confidentiels et pour ce qui est de leur communication je m'en remets donc à vous, monsieur. Nous avons tous ces renseignements pour les années 1981, 1980 et 1979.



[Text]

**The Chairman:** Are you suggesting that it is not material that should be made public?

**Mr. Tilley:** I think there is reference to problem areas with respect to the aircraft customers and discussions which I think are private business discussions and I would suggest it not be made public and be discussed in camera.

**The Chairman:** All right.

Mr. Bell, back to you.

**Mr. Bell:** The next question I had on my list was that about the details on accrued liabilities. Again that is a question which, as I think I indicated last time, involves both normal trade liabilities and estimates of claims from third parties, primarily with respect to the change in the production rate and our relationships with suppliers. The details on that I do have with me and would be prepared to discuss on an in camera basis since they do involve estimates of our relationships with our suppliers that are undergoing negotiation at the moment.

My next question was with respect to the orders which were used to substantiate year-end data at the end of 1981. I was asked—or Thorne Riddell were asked—whether that included TAG orders. The answer is yes. It included some 36 sales to TAG, of which three had been delivered and 33 remain to be delivered and did have deposits against them. We were also asked whether Federal Express was in that list. The answer is yes, with respect to one aircraft.

The next question I had I think Mr. Tilley has already answered. It was with respect to the representations made to Thorne Riddell by management to substantiate the order position at each date at which they expressed an audit opinion. I think he has indicated that he had access to the order book and the current status as seen by management of each of those orders, and a more detailed review of that I think would be more appropriately carried out in an in camera session.

We were asked for the details of other costs and marketing. Again I have a detailed breakdown of the elements of other costs. I have them for the period of 1976 through end of 1982 and again would request the indulgence of the committee to discuss those in camera. They involve confidential information with respect to sales data, sales commissions and the like, which we would be prepared to discuss but would regard as commercially confidential matters.

• 1035

We were asked for the list of planes sold, the prices and years of sale and delivery and the repurchase and lease-back arrangements. We again have a detailed list of that with the prices and the timing and the terms and conditions on the lease-backs, which we would be prepared to discuss, but again, I think, those are private, commercial arrangements with our customers that ought not to be discussed on the public record.

**Mr. Blenkarn:** If the names were eliminated, could you file them?

**Mr. Bell:** If I might, I would like to discuss that subject first in camera and then consider with you what might reasonably

[Translation]

**Le président:** Selon vous, ces documents ne devraient donc pas être rendus publics?

**M. Tilley:** Il est fait état de problèmes posés par certains clients et de discussions qui me semblent revêtir un caractère commercial privé et je suggérerais que ces documents ne soient étudiés qu'à huis clos.

**Le président:** Très bien.

Monsieur Bell, nous revenons à vous.

**M. Bell:** La question suivante sur ma liste concerne les détails du cumulatif des comptes non réglés. Une fois de plus, comme je l'ai indiqué la dernière fois, je crois, ce sont des questions de comptabilité commerciale tout à fait normales et du calcul estimatif de ce que nous réclamons certains tiers se rapportant principalement aux modifications du rythme de production et à nos rapports avec nos fournisseurs. J'ai tous ces détails et je serais prêts à en discuter à huis clos car il s'agit de nos rapports avec nos fournisseurs qui font l'objet de négociations en ce moment.

La question suivante portait sur les commandes ayant servi à justifier les chiffres publiés à la fin de 1981. On m'a demandé, ou plutôt vous avez demandé à Thorne Riddell, si cela incluait les commandes de la société TAG. La réponse est affirmative. Elles incluaient 36 ventes à la société TAG: trois appareils déjà livrés et 33 à être livrés avec dépôts déjà versés. On nous a également demandé si *Federal Express* figurait sur cette liste. La réponse est affirmative: un appareil.

Je crois que M. Tilley a déjà répondu à la question suivante. Il s'agissait des demandes faites par la direction à Thorne Riddell devant justifier le carnet de commandes à chaque date accompagné d'un avis de vérification. Je crois qu'il a déjà indiqué avoir eu accès au carnet de commandes et à l'appréciation de la direction quant à chacune de ces commandes, et j'estime qu'une analyse plus détaillée de cette question ne devrait s'effectuer qu'à huis clos.

On nous a demandé des détails sur les autres coûts et la commercialisation. J'ai les éléments détaillés de ces autres coûts. Je les ai pour la période s'étendant de 1976 à la fin de 1982 et je vous demanderais une fois de plus la permission d'en discuter à huis clos. Ce sont des renseignements concernant les ventes, les commissions, etc., dont nous serions prêts à discuter mais que nous considérons comme confidentiels.

Vous nous avez demandé la liste des avions vendus, leurs prix, leur année de vente et de livraison, ainsi que les détails sur les ententes de rachat et de vente location. Nous avons le détail de toutes ces opérations et nous serions disposés à en discuter avec vous, mais une fois de plus, il s'agit d'ententes commerciales privées avec nos clients qui ne devraient pas faire l'objet de discussions en public.

**M. Blenkarn:** Si les noms étaient supprimés, pourriez-vous le faire?

**M. Bell:** Je préférerais, avec votre permission, en discuter tout d'abord à huis clos puis déterminer ce qui pourrait être

[Texte]

be made a matter of public record. There are some marketing and commercial sensitivities to some of that kind of detail. There may be some basis on which it or portions of it, or on which it in some aggregated way, could be made public, Mr. Blenkarn, but I would prefer to discuss the matter with you first in private and then determine what of that might reasonably be put on the record without injuring us commercially.

The other questions we were asked . . . There was one with respect to governmental purchases. One was of a TAG aircraft that was resold to the Government of Canada and another aircraft also resold to the Government of Canada, both in 1981. The data with respect to unit 1007, which was the TAG aircraft, on a Canadian dollar basis would indicate that the cost of the aircraft, plus its interior and avionics, with interest to TAG for the period during which its money was tied up, would in fact aggregate \$10.741 million. The selling price to government was \$10.8 million, which involved our interest costs on our money and the factory price, if I could put it that way, at that date. If you had wanted to purchase a plane on that date with escalation and interior it would have been in the order of \$12.7 million or \$12.8 million; with this particular outfitting of avionics and equipment, it probably would have been above that.

The other aircraft, 1008, again at a factory price . . . The government paid on that aircraft in January, 1981, for delivery in November, 1981, \$9.8 million with interior and avionics. The price for that aircraft would have been close to \$11 million—\$10.7 million—green, stripped of its avionics and interior, and it would have been in the \$12.7 million range with its interior and avionics. Bought new, the government paid \$9.8 million at that date. Both of those, as I indicated, did, as I understand it, cycle through Canadair in a repurchase and resale transaction.

**Mr. Fennell:** Is that TAG one of the three they sold at TAG?

**Mr. Aird:** No, I do not believe so.

**Mr. Bell:** No. In fact, we have sold and delivered more than three to TAG. It was what was on the order book at the end of 1981 that I was referring to and there had been three delivered in 1981, but in total TAG has taken delivery of more than three aircraft.

**Mr. Blenkarn:** How many aircraft have you sold green at \$11 million?

**Mr. Bell:** I would have to check the order book again. I am prepared to take you through that on an in camera basis against the units. We have in fact sold some, and I would show you what those are.

• 1040

The stipulated contract price is subject to escalation to the delivery date and so the price is actually quoted in 1980 or 1981 dollars but in the case of contracts over the last couple of

[Traduction]

raisonnablement rendu public. Certains de ces renseignements commerciaux doivent rester confidentiels. Il se peut que d'autres, rassemblés sous une forme différente peut-être, puissent être rendus publics, monsieur Blenkarn, mais je préférerais en discuter tout d'abord en privé puis déterminer ce qui pourrait être raisonnablement rendu public sans nous nuire commercialement.

Les autres questions que l'on nous a posées . . . Il y en avait une portant sur les achats du gouvernement. Il y avait en particulier un avion de la société TAG qui a été revendu au gouvernement du Canada et un autre avion qui a été revendu également au gouvernement du Canada, tous les deux en 1981. Les données concernant l'unité 1007, c'est-à-dire l'avion de la société TAG en dollars canadiens indiquerait que le coût de l'appareil plus son aménagement intérieur et l'équipement aéronautique, avec l'intérêt dû à la société pour la période pendant laquelle cet argent a été immobilisé, se monterait en fait à une somme globale de \$10,741,000. Le prix de vente au gouvernement était de \$10,800,000., ce qui incluait nos coûts en intérêts et le prix de fabrication, si je peux m'exprimer ainsi, à cette date. Si vous aviez voulu acheter un avion à cette date avec le coût de l'intérêt et l'aménagement, le prix aurait été de l'ordre de \$12,700,000 ou \$12,800,000; avec cet équipement aéronautique particulier, ce prix aurait été probablement supérieur.

L'autre appareil, le 1008, au prix usine . . . Le gouvernement a payé pour cet avion devant être livré en novembre 1981 \$9,800,000 avec l'aménagement intérieur et l'équipement aéronautique en janvier 1981. Le prix pour cet appareil aurait été plus près de 11 millions de dollars—\$10,700,000—sans aménagement intérieur ni équipement aéronautique, et il aurait été de \$12,700,000 avec l'aménagement intérieur et l'équipement aéronautique. Le gouvernement a payé \$9,800,000 à cette date pour cet appareil neuf. Comme je l'ai déjà indiqué, sauf erreur, ces deux appareils ont fait l'objet d'une transaction de rachat et de revente.

**M. Fennell:** Est-ce que c'est un des trois appareils vendus à la société TAG?

**M. Aird:** Non, je ne le crois pas.

**M. Bell:** Non. En fait nous avons vendu et livré plus de trois appareils à la société TAG. C'est ce qui se trouvait sur le carnet de commandes à la fin de 1981 et trois appareils ont été livrés en 1981, mais au total TAG a reçu plus de trois appareils.

**M. Blenkarn:** Combien d'appareils non équipés et non aménagés avez-vous vendus pour 11 millions de dollars?

**M. Bell:** Il faudrait que je revérifie dans le carnet de commandes. Je suis disposé à vous en parler à huis clos. Nous avons effectivement vendu certaines de ces unités et je vous indiquerai desquelles il s'agit.

Le prix à la signature du contrat est indexé en fonction de la date de livraison, si bien que le prix cité en dollars 1980 ou en dollars 1981 au moment de la signature est différent de celui



[Text]

years has been subject to escalation and so it varies with the actual delivery date. But certainly there are aircraft that are sold and escalated to prices that will indeed exceed that number at delivery date. Again I am prepared to go through that on an in camera basis and we can discuss what of that might be put on the public record.

The last question I have record of from the last session had to do with the details on the order book. Again we have details, but let me give you aggregates, if I might. We have on our order book now, in what we regard as firm sales, 29 sales, on which we could deliver. We have a total of 58 additional orders: 40 of those are with TAG; 18 are other and in our estimation are in the soft category, which leaves some question as to whether they will in fact be delivered on the basis of the current market conditions. We could discuss what we think the prospects are for those on an in camera basis. But they are on the order book; we are not confident of delivery actually being taken of those aircraft.

**Mr. Blenkarn:** Over what period were those firms dealt with?

**The Chairman:** Order, please, Mr. Blenkarn. We will come to questions a little later. I wanted to get Mr. Bell's statement on this.

**Mr. Bell:** Mr. Chairman, I believe that covers the entire body of data that we were asked to bring back to the committee at the last session.

**The Chairman:** I think so. Did you have any further comments to make at this point?

**Mr. Bell:** No, I do not believe so.

**The Chairman:** I think it might be appropriate if I gave Mr. Kearns an opportunity to say anything that he might since this is his first appearance before this committee. Mr. Kearns, do you care to make any comments now?

**Mr. Frederick R. Kearns (President and Chief Executive Officer, Canadair Limited):** Mr. Chairman, I do not have any prepared statement but would be prepared to answer questions to the best of my ability.

**The Chairman:** Thank you, sir.

Just before we go to questions, I want to emphasize to the committee that this committee has supported on more than one occasion the remarks made by the Auditor General this morning about the accountability framework, and in many of our reports to the House over the past six or seven years we have touched on many of these points.

I wish, Mr. Dye, that you could make your remarks to a larger group of members of Parliament, but apparently you will have to speak through us in getting the message across to Parliament. We will do what we can, I am sure.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I know I have the support of your committee, all members present. Obviously, I am not being heard clearly by all members of Parliament. I am fed up. This

[Translation]

payé au moment de la livraison. Une fois de plus, je suis prêt à en discuter à huis clos pour déterminer ce que nous pourrions rendre public.

La dernière question que j'ai notée portait sur les détails du carnet de commandes. Nous avons ces détails, mais permettez-moi de vous communiquer des chiffres globaux. Sur notre carnet de commandes, nous avons actuellement ce que nous considérons comme étant 29 ventes fermes. Nous avons un total de 58 commandes supplémentaires: 40 auprès de la société TAG; nous ne considérons les 18 autres que comme des ventes conditionnelles, ce qui laisse certains doutes quant à leur livraison compte tenu des conditions actuelles du marché. Nous pourrions discuter avec vous de ces possibilités à huis clos. Elles sont cependant inscrites dans notre carnet de commandes; nous ne sommes pas totalement convaincus qu'il sera pris livraison de ces appareils.

**M. Blenkarn:** Quand avez-vous traité avec ces firmes?

**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît, monsieur Blenkarn. Nous passerons aux questions un peu plus tard. Je voulais avoir tout d'abord les réponses de M. Bell.

**M. Bell:** Monsieur le président, je crois avoir répondu à tout ce que vous nous aviez demandé lors de la dernière séance.

**Le président:** Je le pense aussi. Aviez-vous d'autres commentaires à ajouter?

**M. Bell:** Non.

**Le président:** Je crois qu'il serait approprié d'accorder la possibilité à M. Kearns de dire un ou deux mots puisque c'est la première fois qu'il comparaît devant notre Comité. Monsieur Kearns, voudriez-vous faire quelques commentaires maintenant?

**M. Frederick R. Kearns (président et directeur général, Canadair Limitée):** Monsieur le président, je n'ai pas préparé de déclaration, mais je suis disposé à répondre à vos questions au mieux de mes compétences.

**Le président:** Merci, monsieur.

Avant de passer aux questions, je tiens à vous rappeler que nous avons plus d'une fois appuyé le genre de remarques faites par le vérificateur général ce matin, au sujet de la responsabilité, et dans nombre de nos rapports à la Chambre au cours des six ou sept dernières années, nous avons évoqué nombre de ces points.

Je souhaiterais, monsieur Dye, que vous puissiez adresser vos remarques à un groupe plus important de parlementaires, mais apparemment, il vous faut passer par nous pour que votre message parvienne au Parlement. Nous ferons ce que nous pourrons, j'en suis sûr.

**M. Dye:** Monsieur le président, je sais avoir l'appui de votre Comité, de tous les députés présents. De toute évidence, je ne suis pas entendu clairement par tous les parlementaires. J'en ai



[Texte]

has gone far enough, and I must speak as clearly as I can on this matter. We must have accountability for Crowns, and I intend to pursue each and every member of Parliament, including the Prime Minister. I think that is fitting.

**Mr. Fennell:** Mr. Chairman, can I just interject one point? All this information we are being told about in camera—would it not be wise to have that turned over to the Auditor General so he could assess it before we go in camera? He is the man who is supposed to do the auditing on behalf of us in Parliament. We are not accountants. He has the professionals. Would it not be wise for that information to be turned over to him now?

**The Chairman:** Some of us are, Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** I know one person you mentioned the other day.

**The Chairman:** There are two today. Mr. Desmarais is here.

**Mr. Fennell:** Oh, two. Excuse me, Lou.

**The Chairman:** Mr. Fennell, the steering committee will be considering that. Mr. Dye, as the Auditor General, is our principal resource person and we rely on him very heavily and appreciate his efforts. But I do not think we want to go into those details right now.

I do want to emphasize what we are trying to do here today and what we are not trying to do here today. Mr. Dye has expressed it well. We want to determine what happened and how it happened that we came to this huge write-off resulting in the \$1.4 billion reported loss for this year, and, most important, how we prevent a repeat performance. What we do not particularly want to do in this committee is to determine whether the \$240 million estimate is appropriate to be approved or not, because that is being considered by another committee, and while I realize there is a fine line dividing tomorrow from yesterday, I hope the committee in their questioning will try to stay on the right side of things.

• 1045

It would appear, Mr. Bell, from your comments that an in camera meeting would be desirable, and without committing the committee to it, I will suggest to all assembled that perhaps next Tuesday would be a time for that. But let us see how today progresses before we make that final decision, and perhaps the steering committee will want to meet and make that decision finally later today or some time before next Tuesday.

**Mr. Bell:** The one comment I might make, Mr. Chairman, is that I believe there are scheduled sessions of the Finance committee for Tuesday, which might cause some conflict, but there may be a period of the day when that would not be the case.

**The Chairman:** We will certainly take that into account.

[Traduction]

assez. Les choses sont allées suffisamment loin et je dois me faire comprendre aussi clairement que possible. Les sociétés de la Couronne doivent rendre des comptes et j'ai l'intention de harceler à ce sujet tous les parlementaires y compris le premier ministre. C'est mon devoir.

**M. Fennell:** Monsieur le président, puis-je me permettre d'intervenir? Tous ces renseignements divulgués à huis clos, ne serait-il pas judicieux de les transmettre au vérificateur général afin qu'il puisse les évaluer avant ce huis clos? C'est lui qui est censé procéder à la vérification au nom du Parlement. Nous ne sommes pas comptables. Son bureau est composé de professionnels. Ne serait-il pas judicieux de lui transmettre ces renseignements dès maintenant?

**Le président:** Certains d'entre nous le sont, monsieur Fennell.

**M. Fennell:** J'ai connaissance d'une personne que vous avez mentionnée l'autre jour.

**Le président:** Il y en a deux aujourd'hui. Il y a M. Desmarais.

**M. Fennell:** Oh, deux. Excusez-moi, Lou.

**Le président:** Monsieur Fennell, le Comité directeur étudiera votre demande. M. Dye, en tant que vérificateur général, est notre principale personne ressource, nous comptons énormément sur lui et nous apprécions ses efforts. Je ne pense pas cependant que cela soit le moment de discuter de ces détails.

Je tiens à vous rappeler ce que nous essayons de faire aujourd'hui et ce que nous n'essayons pas de faire aujourd'hui. M. Dye l'a très bien exprimé. Nous voulons déterminer ce qui s'est passé, et comment il se fait que nous nous retrouvons avec cette radiation d'une perte de 1.4 milliards de dollars pour cette année, et encore plus important, comment prévenir une répétition. Nous ne sommes pas ici pour déterminer si ce crédit de 240 millions de dollars doit être ou non approuvé car il fait l'objet de l'étude d'un autre comité, et bien que je me rende compte que la ligne de partage entre demain et hier est très ténue, j'espère que dans nos questions nous nous efforcerons de nous en tenir à la partie qui nous intéresse.

D'après vos commentaires, monsieur Bell, il semblerait que vous souhaitiez une séance à huis clos, et sans engager le Comité, je suggérerais à tous les présents que mardi prochain pourrait être un bon jour pour ce faire. Cependant, voyons comment les choses progressent aujourd'hui avant de prendre une décision finale, et le Comité directeur voudra peut-être ensuite se réunir pour prendre cette décision un peu plus tard aujourd'hui ou un peu avant mardi prochain.

**M. Bell:** Monsieur le président, je crois que des séances du Comité des finances sont prévues pour mardi, ce qui pourrait entraîner certains conflits mais il reste peut-être quelques heures de libres dans la journée.

**Le président:** Nous en tiendrons certainement compte.

## [Text]

Now, as far as the procedures today are concerned, we found at the last meeting that we got a little carried away with supplementaries; and because of the time that we have available to us, I think it might be better use of the time if we assigned specific periods and everybody will get a period to ask their questions.

So with that I will go to Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Kearns, could you tell me precisely when the decision was made to write off the development costs on the 600 and the 601?

**Mr. Kearns:** I cannot give you a specific day. The deliberations among management, the board, CDIC and the auditors commenced late in January and reached a conclusion, I would say, in the third week in May, something of that order. Is that about right, Peter?

**Mr. Aird:** It came into very sharp focus during the month of May.

**Mr. Desmarais:** The decision was made in May?

**Mr. Aird:** The final decision was made in May.

**Mr. Desmarais:** Right. By whom was the decision made?

**Mr. Kearns:** By the combined four elements involved: management, the board, CDIC and our auditors.

**Mr. Desmarais:** Did you, at the time you made the decision, give any consideration to the fact that there was some value which could be ascribed to the development costs of the 601 or the 600, the jet that you had there?

**Mr. Kearns:** Oh, yes. The write-off was basically decided on the basis that with the way sales were going and the state of the economy that we could no longer look with a high degree of confidence that those capitalized costs would be recovered. So we assumed, as stated in the report, that there no longer appeared to be a reasonable chance of recovering all those costs. I think those are the words used in the statement; that we came to the conclusion there was no reasonable chance of recovering those costs in the environment that we are in today.

**Mr. Desmarais:** Of even a reasonable amount of those costs. I understand that of that billion dollar write-off, some of it could be recovered through future sales.

**Mr. Kearns:** It is conceivable, yes.

**Mr. Desmarais:** But you came to the conclusion that none of it could be recovered so you wrote it all off.

**Mr. Kearns:** We came to the conclusion that there was not a reasonable chance; in light of the situation that exists today, we could not say there was a reasonable chance of it being recovered.

**Mr. Desmarais:** Did you have the breakdown between the development costs of the 600 and the 601? Is that divided in your books, and whatever development costs you had on the 610?

## [Translation]

Pour ce qui de la procédure aujourd'hui, nous avons constaté lors de la dernière réunion un certain laisser-aller avec les questions supplémentaires; compte tenu du temps à notre disposition, je pense qu'il serait préférable d'attribuer des temps de parole précis à tout le monde.

Cela dit, je donne la parole à M. Desmarais.

**M. Desmarais:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Kearns, pourriez-vous me dire précisément quand la décision de radier les coûts de mise au point des appareils 600 et 601 a été prise?

**M. Kearns:** Je ne peux pas vous donner de date précise. Les délibérations entre la direction, le conseil d'administration, la CDIC et les vérificateurs a commencé à la fin de janvier et une conclusion a été atteinte, je dirais, au cours de la troisième semaine de mai, environ. N'est-ce pas, Peter?

**M. Aird:** Cette question a occupé l'avant-scène des discussions au cours du mois de mai.

**M. Desmarais:** La décision a été prise en mai?

**M. Aird:** La décision finale a été prise en mai.

**M. Desmarais:** Très bien. Par qui cette décision a-t-elle été prise?

**M. Kearns:** Par les quatre éléments concernés: la direction, le conseil d'administration, la CDIC et nos vérificateurs.

**M. Desmarais:** Au moment de prendre cette décision, avez-vous pris en considération le fait qu'on pourrait attribuer une certaine valeur aux coûts de développement du modèle 601 ou du modèle 600, l'appareil en question?

**M. Kearns:** Oh, oui. Nous avons décidé cette radiation en partant du principe que les perspectives de vente dans la conjoncture économique actuelle ne nous permettaient pratiquement plus de compter sur le recouvrement de ces dépenses. Nous avons supposé, comme nous l'avons indiqué dans le rapport, que les chances de recouvrement de toutes ces dépenses ne semblaient plus raisonnables. Je crois que ce sont les termes utilisés dans cette déclaration; nous sommes parvenus à la conclusion que les possibilités de recouvrement de ces coûts dans la conjoncture actuelle étaient fort peu vraisemblables.

**M. Desmarais:** Même une fraction raisonnable de ces dépenses? Je crois comprendre que sur ce milliard de dollars une partie pourrait être récupérée grâce à de futures ventes.

**M. Kearns:** C'est concevable, oui.

**M. Desmarais:** Mais vous êtes parvenus à la conclusion que rien ne pourrait être récupéré et vous avez donc tout radié.

**M. Kearns:** Nous sommes parvenus à la conclusion que cette possibilité était peu vraisemblable dans la conjoncture actuelle.

**M. Desmarais:** Avez-vous la ventilation des frais du bureau d'étude pour le modèle 600 et le modèle 601? Ces chiffres figurent-ils dans votre comptabilité et quels étaient ces frais pour le modèle 610?



*[Texte]*

**Mr. Kearns:** Peter, could you answer that?

**Mr. Aird:** Mr. Chairman, dealing first with the 610, we . . .

**Mr. Kearns:** The 601, the 610.

**Mr. Aird:** Did you mention the 610?

**Mr. Desmarais:** Yes, I did, Mr. Aird.

• 1050

**Mr. Aird:** Dealing first with the 610, we spent an aggregate of approximately \$9 million on the 610 program, which had been written off in prior years. The segregation of the development costs with respect to the 600 and the 601 are not easily identified because the airplane, with the exception of the engine and the nacelles and I believe a minor quantity of systems, the winglets and a portion of the rear fuselage, which is not readily determinable by the naked eye, with those exceptions, the aircraft is virtually identical. So the incremental costs of the certification of the 601 aircraft really do not bear any relationship to what the certification costs of the 601 would have been, had we started from scratch. But they would aggregate approximately \$55 million to \$65 million on an incremental cost basis, over and above what the 600 cost. That would consist of engineering, redesign, certification . . .

**Mr. Desmarais:** I am trying to break down that figure of \$1 billion. I know you had a lot of interest costs in there, for instance, and some administrative costs which maybe should not have been in there. What would be the real, the true development costs in that \$1 billion?

**Mr. Aird:** It was \$356 million.

**Mr. Desmarais:** Those are the hard, straight . . .

**Mr. Aird:** Those would consist of engineering, design, certification costs, research and development and tooling.

**Mr. Desmarais:** Good. Now, could you tell me, Mr. Kearns, how much it costs—or do you have any idea how much it costs to develop a new plane of the type of the Challenger, for instance?

**Mr. Kearns:** I can only give you order of magnitude numbers, and not a comparable airplane in size to the Challenger, but comparable in technology to the Challenger. The Boeing 767, I believe they needed somewhere between \$3 billion and \$4 billion upfront money. I understand in the case of the new Airbus project, the A-320, that they too are looking at something like \$4 billion required upfront money at their peak cash point.

**Mr. Desmarais:** You have no idea how much it cost to produce the G-2 or the Falcon, for instance, or the Jetstar?

**Mr. Kearns:** It is very difficult because they are all 20-year-old or plus 20-year-old basic designs, and first, they are a much simpler airplane because of the older technology, and second, they were done in 20-years-ago dollars. So I do not

*[Traduction]*

**M. Kearns:** Peter, pourriez-vous répondre?

**M. Aird:** Monsieur le président, tout d'abord, pour ce qui est du modèle 610, nous . . .

**M. Kearns:** Le modèle 601, le modèle 610.

**M. Aird:** Est-ce que vous avez parlé du modèle 610?

**M. Desmarais:** Oui, monsieur Aird.

**M. Aird:** Pour commencer par le 610, nous avons dépensé au total environ 9 millions de dollars pour ce programme, et nous avons bénéficié d'une radiation comptable pendant les premières années. Il n'est pas facile de scinder les frais du bureau d'étude entre le programme 600 et le programme 601 parce qu'à l'exception du moteur, des nacelles et d'un petit nombre de systèmes, des ailettes d'extrémités de voilures et d'une partie du fuselage arrière, indiscernables pour le profane, les deux versions sont à peu près identiques. Dès lors, ce qu'il en coûte de plus pour faire homologuer le 601 n'a donc absolument aucun rapport avec les frais d'homologation qui auraient dû être consentis si nous avions commencé le 601 à zéro. Au total, ce supplément représente entre 55 millions et 65 millions de dollars, somme qui vient s'ajouter aux frais du bureau d'étude pour la version 600. Il s'agit de frais attribuables au bureau d'étude, à l'homologation . . .

**M. Desmarais:** C'est ce chiffre de 1 milliard que j'essaie de vous faire préciser. Je sais que le service de la dette y est pour beaucoup, je sais également que vous avez eu des frais d'administration qui étaient peut-être inutiles, et j'aimerais donc savoir quelle est la fraction de ce milliard qui est véritablement imputable aux frais de bureau d'étude.

**M. Aird:** Cette fraction est de 356 millions de dollars.

**M. Desmarais:** Ce sont là les véritables frais dérivés de . . .

**M. Aird:** Ce sont précisément les frais de bureau d'étude, les frais d'homologation, les frais de recherche et de développement et les frais d'outillage.

**M. Desmarais:** Parfait. Pourriez-vous me dire maintenant, monsieur Kearns, combien à votre avis coûterait la mise au point d'un nouvel appareil comparable au Challenger?

**M. Kearns:** Je pourrais simplement vous donner certains ordres de grandeur qui valent pour un appareil ne se comparant pas du tout au Challenger, même si sa technologie est apparentée. Il s'agit du Boeing 767 qui a absorbé, je crois, entre 3 et 4 millions de dollars au départ. Il me semble également que dans le cas du nouveau projet Airbus, la version A-320, le consortium aurait lui aussi besoin d'un capital de départ de l'ordre de 4 milliards de dollars.

**M. Desmarais:** Vous n'avez aucune idée de ce qu'aurait coûté le G-2, le Falcon ou le Jetstar?

**M. Kearns:** Ce serait extrêmement difficile à chiffrer parce qu'il s'agit dans les trois cas de plans vieux de 20 ans et également d'appareils beaucoup plus simples reposant sur une technologie éprouvée, sans même parler du fait que ces chiffres auront été calculés en dollars d'il y a 20 ans. Dès lors, je ne



[Text]

have a comparable number for such an airplane and what it would cost today.

**Mr. Desmarais:** Would those planes have been developed at all in the area of defence contracts, for instance?

**Mr. Kearns:** Certainly the A-3, the airbus family, is heavily subsidized by the French, German and British governments. In the case of the Boeing 767, Boeing has a huge portion of its business in U.S. military R and D, and to that extent—in the case of the 767—there would be a heavy indirect subsidy, particularly in the research and development technology side.

• 1055

**Mr. Desmarais:** I would like to refer to the *Fifth Estate* program where they made serious allegations about the safety and airworthiness of your plane. Would you comment on that?

**Mr. Kearns:** Yes, Mr. Chairman, that was probably the most serious and harmful aspect of that program, because the safety of an airplane is the most sacred thing about an airplane. Even our most bitter competitor would never publicly, nor even privately, suggest that our airplane was unsafe—that is because the airplane is certificated to the very latest and toughest set of rules regarding safety. So those allegations proved to be very harmful to us; particularly, in view of the fact that we know for a fact that the people who did the research into that program had checked with the agency responsible for the investigation of the crash at Sun Valley, Idaho—the only crash we have had in service—and were told what I will say now. That agency is a responsible agency and is probably the most sophisticated investigative agency on aircraft accidents in the world, and they said that as of April 5, which was more than four months after the investigation had commenced . . . that up to that point, April 5, the NTSB, the United States National Transportation Safety Board had told the *Fifth Estate* that they had found nothing that would indicate any failure, structural or mechanical, with respect to the airplane.

Also, prior to the program, the NTSB had issued not formal statements, but had told members of the media, and it had appeared in the technical press, that there was no indication at that point in their investigation that airplane fault was involved in any way in the cause of the crash. So, it was a great shock to us to see an allegation come out boldly that the crash was caused by structural and—or mechanical failure.

**Mr. Desmarais:** Thank you. Mr. Chairman, I am just trying to establish that in spite of the bashing of a Canadian product that we have heard lately, we have still got a first-class airplane developed here which has some value, even though we wrote everything off. That is what I have been trying to establish and I think I have made my point. Thank you very much.

**The Chairman:** Did that conclusion have anything to do with the location of the production facilities of that aircraft, Mr. Desmarais?

[Translation]

pourrais pas vous chiffrer le coût d'un appareil de ce genre dans la conjoncture actuelle.

**M. Desmarais:** Est-il possible que ces appareils aient été mis au point dans le cadre par exemple de contrats militaires?

**M. Kearns:** Il est évident que l'A-3, dans la famille des Airbus, est hyper-subsventionné par les gouvernements français, allemand et britannique. Si nous parlons du Boeing 767, il est certain que la compagnie Boeing travaille énormément, et je parle de recherche et de développement, pour l'aviation militaire américaine et, par conséquent, dans le cas du 767, il y aurait un financement indirect considérable, surtout au niveau recherche, développement et technologie.

**M. Desmarais:** L'émission *Fifth Estate* a porté des accusations assez graves au sujet de la sécurité de la fiabilité en vol de votre appareil. Qu'avez-vous à dire à ce sujet?

**M. Kearns:** C'est probablement le tort le plus grave que cette émission a pu causer à l'appareil, parce que la sécurité d'un appareil est quelque chose de sacré. Même notre concurrent le plus âpre n'oserait affirmer ni publiquement ni privément que notre appareil n'est pas sécuritaire. C'est dû au fait que tous les appareils sont soumis aux règles de sécurité les plus avancées et les plus ardues lors de leur homologation. Ces accusations ont été particulièrement malvenues parce que nous savons très bien que les responsables de la recherche pour cette émission ont vérifié auprès de l'organisme chargé de mener l'enquête dans l'écrasement de Sun Valley, dans l'Idaho, le seul écrasement que nous ayons jamais eu à déplorer en service, et ont dit ce que je dirai maintenant. Il s'agit d'un organisme qui est responsable, qui est probablement le plus spécialisé au monde dans les enquêtes sur les accidents aéronautiques. Voilà ce qu'il a été en mesure de déclarer le 5 avril, soit plus de quatre mois après le début de l'enquête. Le 5 avril, le NTSB, le *United States National Transportation Safety Board*, était en mesure d'affirmer à l'émission *Fifth Estate* qu'il n'avait rien pu trouver qui indique une défaillance structurelle ou mécanique de l'appareil.

Même avant l'émission, la NTSB, si elle n'en avait pas fait une déclaration officielle, avait indiqué au moyen d'informations, la presse technique l'avait d'ailleurs repris, que l'enquête n'avait pu rien relever qui impute l'écrasement à une défaillance quelconque de l'appareil. Nous avons donc été consternés d'entendre cette accusation à l'emporte-pièce voulant que l'écrasement de l'appareil ait été dû à une défaillance structurelle ou mécanique.

**M. Desmarais:** Merci. Monsieur le président, j'ai voulu établir que malgré le dénigrement dont a été l'objet récemment ce produit canadien, il doit toujours être considéré comme un produit de première classe. Même si tout le monde semble avoir lancé la serviette en ce qui le concerne, il a une certaine valeur. Je pense avoir réussi à prouver mon point.

**Le président:** Est-ce que votre conclusion n'a pas quelque chose à voir avec l'endroit où est produit l'appareil, monsieur Desmarais?

[Texte]

**Mr. Desmarais:** No comments.

**The Chairman:** I suppose the record should show that the production takes place in Mr. Desmarais' riding. Thank you, Mr. Desmarais. Mr. Wright, please.

**Mr. Wright:** Thank you. Mr. Chairman, to Mr. Bell, if I can reconstruct some of the information you have given to us, the statements indicate you have written off approximately \$1 billion—that is, “unusual items” for 1982. You also say in your statements that there is a loss in the current year of 1982 of \$360 million. Now, all of this was after the government injected \$200 million into Canadair. Now, we understand your request is that you want an additional \$240 million, and this will see the company over the foreseeable future. Hidden away in all these things is another request, or statement, shall I say, by CDIC that they intend to assume all the long-term debts, of Canadair. Now, am I correct in this assumption?

• 1100

**Mr. Bell:** Yes. First, I think I would point out that of the \$360 million loss which you identify, some \$215 million is interest cost.

**Mr. Wright:** I am coming to that later.

**Mr. Bell:** Yes, okay. Yes, you are quite right, our proposal is that we would take the debt outstanding on the aircraft companies into the legislatively authorized limit, if and when the legislation is passed, as currently framed, of CDIC. The statute does contemplate that the debt of the group of companies come under the financial management and authorized limits of CDIC, and that we not be in a position to borrow in underlying companies independently of that authorized limited; that the authorized limits from Parliament on the financial structure apply to the entire group of companies; the CDIC, its wholly owned subs and subs of those subs.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, am I to understand that in the future all borrowing done by Canadair will be actually done by CDIC on behalf of Canadair?

**Mr. Bell:** Not necessarily, but it will certainly have to go through the same approval procedure and be constrained by the same aggregate limits as authorized by Parliament; that we will not be able to do through anyone of the family of companies, a direct sub or indirect sub of CDIC, what we cannot do directly through CDIC. So if we choose to, in the financial management, have any borrowing in underlying companies it will be part of that same control, approval and limit procedure.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, some of the debt, I believe is revolving debt . . .

**Mr. Bell:** Yes.

**Mr. Wright:** —am I to understand that if CDIC is to assume all this long-term debt, Canadair will no longer be able to use that revolving debt?

[Traduction]

**M. Desmarais:** Sans commentaires.

**Le président:** Je pense que le compte rendu doit indiquer que l'endroit où est produit l'appareil se trouve dans la circonscription de M. Desmarais. Merci, monsieur Desmarais. C'est à M. Wright.

**M. Wright:** Monsieur Bell, je voudrais essayer de revoir un peu avec vous les renseignements que vous nous avez livrés. Vous indiquez que vous avez rayé des comptes environ \$1 milliard au titre des «postes exceptionnels» en 1982. Vous soulignez également le fait que les pertes pour l'année courante, soit 1982, sont de l'ordre de \$360 millions. Et tout cela survient en dépit du fait que le gouvernement ait déjà injecté \$200 millions dans Canadair. Vous nous demandez maintenant \$240 millions de plus pour permettre à la société de rester à flot dans l'avenir immédiat. Également, ce qui n'est pas dit clairement dans tout cela, c'est que la CDIC est sur le point d'assumer toutes les dettes à long terme de Canadair. C'est bien le cas?

**M. Bell:** Pour ce qui est d'abord des pertes de 360 millions de dollars que vous avez relevées, il faut dire que 215 millions de dollars de ce montant sont dûs aux frais d'intérêt.

**M. Wright:** J'avais l'intention d'y revenir.

**M. Bell:** Très bien. Pour le reste, vous avez parfaitement raison de dire que notre proposition tend à nous faire assumer la dette restante des sociétés aéronautiques à l'intérieur de la limite autorisée par la Loi sur la CDIC, si jamais cette loi est adoptée dans sa forme actuelle. La loi, en effet, envisage de faire porter cette dette par le groupe de sociétés qui sera soumis à la gestion financière et à la limite autorisée de la CDIC. Les sociétés qui relèvent de la CDIC ne pourront plus emprunter indépendamment en dehors des limites autorisées. La limite et la structure financière autorisées au Parlement s'appliqueront à tout le groupe des sociétés, à la CDIC elle-même, à ses filiales à part entière et aux filiales de ces filiales.

**M. Wright:** Dois-je comprendre, monsieur le président, que tous les emprunts futurs de Canadair sont de fait contractés par la CDIC au nom de Canadair?

**M. Bell:** Pas nécessairement, mais il faudra certainement que la structure d'approbation et les limites globales imposées par le Parlement soient respectées. Il sera impossible, si vous voulez, de faire indirectement par le biais d'une société appartenant au groupe, d'une filiale directe ou indirecte de la CDIC, ce qui ne serait pas permis de faire directement par la CDIC. Si, dans le cadre de notre gestion financière, nous permettons à une société qui relève de nous de procéder à des emprunts, ces emprunts relèveront des mêmes contrôles, des mêmes limites et des mêmes procédures d'approbation.

**M. Wright:** Il y a une partie de cette dette qui est une dette renouvelable . . .

**M. Bell:** En effet.

**M. Wright:** . . . dois-je comprendre, si la CDIC assume toute cette dette à long terme, que Canadair ne pourra plus avoir recours à cette dette renouvelable?



[Text]

**Mr. Bell:** No, that is not so. The borrowing of future capital could be done within an underlying company, but it would not be subject to any different controls or limits. Basically, what we are saying is that the repayment of debt, the cash management of the companies, will be co-ordinated by CDIC, and cash will be made available as required and as approved by the capital budget set out by CDIC for itself and on a disaggregated basis for each of its subsidiaries. That will be approved; we will only be able to spend within those approved capital budgets that will be tabled in front of Parliament, and we will only in any event, without further authorization of Parliament, be able to source funds up to the limit of that legislation.

**Mr. Wright:** So, Mr. Chairman, if I understand this correctly, Canadair will be able to borrow, first of all, through its own means, revolving debt which no longer exists because they do not have that revolving debt, but they will still be able to borrow through it . . .

**Mr. Bell:** No, sir.

**Mr. Wright:** —and this I do not understand.

**Mr. Bell:** No, sir. Once the CDIC legislation is passed, the debt of \$1.35 billion that has been authorized for Canadair will, in effect, be absorbed in the single statutory ceiling of debt for CDIC. It will no longer have, if you like, an independent life. There will be an appropriated capacity of debt of \$3 billion which will have to cover all of the debt requirements of all of the companies. The \$1.35 billion will not have any independent status and it will not be possible for it to borrow, without the authorization of Parliament and the Minister of Finance, beyond the accumulative \$3 billion of the company. The \$1.35 billion in effect, gets absorbed in that statutory \$3 billion. If I understand the line of your questioning properly, we will not be taking off the debt and leaving Canadair in a position where it could then go out and re-borrow that \$1.35 billion. The answer to that is clearly no.

• 1105

**Mr. Bell:** It will be able to, without the effect of government guarantee, but within the \$3 billion, or with the authority of CDIC and within the \$3 billion as well, it will be able to then borrow as a proper debt equity structure is decided by the terms of our capital budget from year to year.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to press on with this, I do not think I have a satisfactory answer to the thing but I think I am coming close to it. If you look at the statement of income and retained earnings, even after the interest cost and other financing for 1982 are paid off, do you think that Canadair will make money in 1983?

**Mr. Bell:** No.

**Mr. Wright:** You would have a loss, even if you had no interest costs.

[Translation]

**M. Bell:** Non, ce n'est pas le cas. Les sociétés relevant de la CDIC pourront emprunter des capitaux à l'avenir, mais ces emprunts seront soumis aux mêmes contrôles et aux mêmes limites. En d'autres termes, le remboursement de la dette, la gestion de l'encaisse des sociétés seront coordonnés par la CDIC. L'encaisse sera disponible au besoin et selon le budget approuvé par la CDIC, globalement et individuellement pour chacune de ses filiales. Notre marge de manoeuvre résidera à l'intérieur des budgets de capitaux approuvés par le Parlement. Sans autre autorisation du Parlement, nous ne pourrions dépasser la limite fixée par la loi.

**M. Wright:** Si je comprends bien, monsieur le président, Canadair pourra continuer d'emprunter par ses propres moyens, non plus par la voie de sa dette renouvelable qui aura disparu, mais par d'autres voies . . .

**M. Bell:** Non.

**M. Wright:** . . . dans ce cas, je ne vous suis plus.

**M. Bell:** Non. Une fois que la loi sur la CDIC aura été adoptée, la dette de 1 milliard 35 millions de dollars qui a été autorisée pour Canadair sera absorbée à l'intérieur de la limite de la dette statutaire unique de la CDIC. Cette dette n'existerait plus comme telle, si vous voulez. La nouvelle dette approuvée sera de 3 milliards de dollars et elle devra couvrir les dettes de toutes les sociétés relevant de la CDIC. La dette de 1 milliard 35 millions de dollars n'existera plus comme telle et il ne sera pas possible d'emprunter, sans une autre autorisation du Parlement et du ministre des Finances, au-delà de la limite cumulative de 3 milliards de dollars. La somme de 1 milliard 35 millions de dollars sera de fait absorbée par les 3 milliards de dollars statutaires. Je ne sais pas si je comprends très bien votre question, mais je peux vous dire que nous n'avons pas l'intention d'absorber cette dette pour permettre ensuite à Canadair d'emprunter de nouveau de son côté encore 1 milliard 35 millions de dollars. La réponse à cette question est définitivement non.

**M. Bell:** Canadair pourra, sans une nouvelle garantie du Parlement, mais toujours à l'intérieur des limites des 3 milliards de dollars, ou avec la permission de la CDIC, à l'intérieur de la limite des 3 milliards de dollars, emprunter dans le cadre d'une structure dette/actif comptable, selon le budget en capital que nous aurons décidé pour une année déterminée.

**M. Wright:** Je ne sais pas si la réponse à mes questions est satisfaisante, mais je pense que j'ai fait des progrès. À partir de l'état consolidé des résultats et des bénéfices non répartis, même une fois que les intérêts et les autres frais de financement en 1982 ont été payés, vous pouvez affirmer que Canadair fera des profits en 1983?

**M. Bell:** Non.

**M. Wright:** Vous subirez des pertes, même sans compter les frais d'intérêt?



[Texte]

**Mr. Bell:** Yes, I believe that in 1983 this company will report a loss. There has been the suggestion made, which I would like to very specifically address, that by taking this write-off we have somehow positioned ourselves to ensure a profit in the next year. That is not true. We have only taken out that portion which we are lacking in any confidence that we can recover. The future, 1983 and 1984, will have to stand on its own bottom, and we know that there will be losses in 1983 because quite independently of interest, Mr. Wright, we will be delivering under contracts that in some cases have prices below our actual construction cost of those aircraft. We have overhead and operating costs which will only be fully recoverable at a level of deliveries that we could discuss perhaps in camera, but at a level of deliveries that will require some significant market success. So as we are currently positioned, we have not anticipated future losses by that number.

I might say that under generally accepted accounting principles as practised by this industry, and as program accounting contemplates, we could have made an allowance for future losses. We could have written our inventory down in contemplation of sales at levels below the operating cost. We did not in order to ensure that in future years we would examine each operating period on its own bottom. I can tell you that as things are now progressing in 1983, we will report a loss in 1983.

**Mr. Wright:** And 1984?

**Mr. Bell:** That I would like to reserve judgment on. I think there is a possibility that we will.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, if I understand this correctly, they reported a loss of \$1.4 billion, even after an injection of \$200 million, are now asking for \$240 million additional, and in addition to that they are going to be given a gift of \$1 billion to pay off their debts. So the \$240 million they are asking for is not quite the figure, because in effect Canadair is going to assume all of those debts.

**Mr. Bell:** CDIC.

**Mr. Wright:** CDIC, I am sorry. CDIC will assume that debt, so in effect it is the same thing as giving you a gift of \$1 billion. What is the difference?

**Mr. Bell:** The debt, which is a reflection of past expenditures—that cash has been expended—will be taken off the books of Canadair. It is debt which has already been authorized and subject to the guarantee of the Government of Canada, but its maturation has varying dates on it. But that is not a gift. That is just recognizing that this money has been spent.

**Mr. Wright:** Are you saying it is not a gift?

**Mr. Bell:** I am saying that the money has been spent. It has been guaranteed by the Government of Canada, and it must be repaid. It will be repaid, but taken off . . .

[Traduction]

**M. Bell:** Je pense que la société fera état de pertes en 1983. Certains ont émis l'opinion, je voudrais y revenir ici, qu'en procédant à cette radiation nous avons voulu être sûrs d'indiquer un profit l'an prochain. C'est inexact. Nous n'avons radié que la part de la dette que nous ne pouvions escompter recouvrer. Les années 1983 et 1984 devront se justifier d'elles-mêmes. Pour ce qui est de 1983, nous savons que nous subirons des pertes puisque, sans compter la question des intérêts, nous devons livrer des appareils en vertu d'ententes qui, dans certains cas, comportent des prix en-deçà des coûts de construction. Nos frais généraux et nos coûts d'exploitation ne seront recouvrables entièrement qu'à un niveau de livraison que nous pourrions vous indiquer à huis clos. Ce niveau de livraison, cependant, exigera un certain succès commercial. Il reste que dans notre situation actuelle, nous n'avons pas prévu des pertes de cet ordre.

Je vous signale en passant qu'en vertu des principes comptables généralement acceptés par l'industrie, et en vertu de la comptabilité par programme, nous aurions pu établir une déduction pour les pertes futures. Nous aurions pu diminuer la valeur de nos stocks dans l'attente de ventes à des niveaux des coûts d'exploitation. Nous n'avons pas voulu le faire parce que nous avons décidé qu'à l'avenir, nous examinerions chaque exercice selon ses propres résultats. Mais de la façon dont l'année 1983 est engagée, je puis tout de suite vous dire que nous anticipons des pertes.

**M. Wright:** Et pour 1984?

**M. Bell:** J'attends avant de me prononcer définitivement à ce sujet. Il est possible que nous subissions également des pertes au cours de cette année.

**M. Wright:** Je résume la situation. La société a signalé des pertes de 1.4 milliard de dollars, même après une injection de 200 millions de dollars. Elle demande maintenant 240 millions de dollars de plus. En outre, elle se départira de dettes pour un montant de 1 milliard de dollars. Donc, il ne s'agit pas de 240 millions de dollars en réalité. Canadair va prendre à sa charge toutes ces dettes.

**M. Bell:** La CDIC.

**M. Wright:** La CDIC, plutôt, je m'excuse. C'est comme si Canadair recevait un don de 1 milliard de dollars.

**M. Bell:** Cette dette, qui reflète des dépenses, des engagements antérieurs, sera rayée des comptes de Canadair. C'est une dette qui a déjà été autorisée par le gouvernement du Canada et a fait l'objet de sa garantie. Les dates d'échéance relativement à cette dette varient. Il reste que ce n'est pas un cadeau. C'est simplement la reconnaissance que les fonds ont été dépensés.

**M. Wright:** Vous dites que ce n'est pas un cadeau?

**M. Bell:** Les fonds ont déjà été dépensés. Ils ont par ailleurs été garantis par le gouvernement du Canada et doivent être remboursés. Ils le seront mais . . .

[Text]

**Mr. Wright:** When is a gift not a gift? It is \$1 billion that you are being given to pay off a debt.

**Mr. Hovdebo:** \$1.6 billion.

**Mr. Bell:** We are probably arguing semantics here . . .

**Mr. Wright:** Any other company would call it a gift.

**Mr. Bell:** It will be the repayment of a debt. It is the recognition of a past loss.

**Mr. Wright:** If you pay off my debts, no matter what way, it is a gift to me.

**Mr. Bell:** That money has already been authorized by the Government of Canada as a guarantee of the debt. The debt must be repaid. It is a recognition, Mr. Wright. We are recognizing today the loss of that money expended on these programs over the period of 1976 to 1982. We are now recognizing, at the end of 1982, that that money will not be recovered and hence is a loss and must be repaid.

**Mr. Wright:** You are absolutely right. Mr. Chairman, I have a couple of quick questions for Mr. Bell. You indicated in previous testimony that you are going to have quarterly reports available. Based on the fact that the year end is December 31, 1982, where are your quarterly reports?

• 1110

**Mr. Bell:** Mr. Wright, I have to say that we have been working very hard to get ourselves in the position of being able to make this report to you today. I regret that we do not have the first quarter reports for you. My best estimate would be that we would be able to do that in a matter of weeks. I expect that really, starting with the statements for June 30, we will be able to be organized to produce a quarterly report. That does take some time and organization and some expenditure of time and money on people getting the data in a position to be able to provide that.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, a statement was made two nights ago at this meeting—I guess it was in the morning—that an Industry, Trade and Commerce report in 1975 said that Canadair was not sufficiently staffed to design a new aircraft. That report was ignored. Would you care to comment on it, or could I ask Mr. Kearns to comment on it?

**Mr. Bell:** I think you might ask Mr. Kearns, if you would.

**Mr. Kearns:** I believe, Mr. Chairman, that report was prepared by an individual in the Department of Industry, Trade and Commerce. We only became aware of it much later after its issue. With all due respect, I think if our information is correct as to who prepared that report, I would question the validity of his conclusion.

**Mr. Wright:** Results speak for themselves.

Mr. Chairman, I wonder if I could ask Mr. Bell, or Mr. Kearns: Does the company have any difficulty getting product liability insurance?

[Translation]

**M. Wright:** Quand un cadeau n'est-il pas un cadeau? Vous vous trouvez à recevoir un milliard de dollars pour payer la dette.

**M. Hovdebo:** Un montant de 1.6 milliard de dollars.

**M. Bell:** Nous nous disputons sur les termes.

**M. Wright:** N'importe quelle autre société verrait là un cadeau.

**M. Bell:** C'est le remboursement d'une dette. C'est la reconnaissance de pertes antérieures.

**M. Wright:** En ce qui me concerne, payer la dette de quelqu'un est la même chose que de lui donner un cadeau.

**M. Bell:** Le gouvernement du Canada a déjà garanti cette dette. Nous nous bordon à reconnaître aujourd'hui, monsieur Wright, que les programmes de la société ont occasionné des pertes pour la période s'échelonnant entre 1976 à 1982. Nous disons qu'à la fin de 1982, c'est le montant des pertes occasionnées et que ces pertes doivent être remboursées.

**M. Wright:** Vous avez parfaitement raison. J'ai encore quelques questions à poser à M. Bell, monsieur le président. Vous avez dit précédemment que vous aviez l'intention de produire des rapports trimestriels. Compte tenu du fait que la fin de votre exercice est le 31 décembre 1982, qu'est-il advenu de vos rapports trimestriels?

**M. Bell:** Nous avons dû déjà travaillé très fort pour être en mesure de vous remettre le rapport aujourd'hui, monsieur Wright. Je regrette que nous n'ayons pu vous soumettre en même temps les premiers rapports trimestriels. Nous devrions cependant pouvoir le faire d'ici quelques semaines. Le 30 juin, nous devrions avoir mis suffisamment d'ordre dans nos affaires pour remplir notre promesse. Vous n'ignorez pas qu'il est nécessaire d'y consacrer pas mal de temps et d'argent. Il faut d'abord établir les données nécessaires.

**M. Wright:** Il y a deux jours, il a été indiqué dans ce Comité que le rapport du ministère de l'Industrie et du Commerce pour 1975 relevait le fait que Canadair n'avait pas le personnel nécessaire pour concevoir un nouvel appareil. Ce rapport a été ignoré. Avez-vous quelque chose à dire, M. Kearns a-t-il quelque chose à dire, à ce sujet?

**M. Bell:** Je pense que la question s'adresse à M. Kearns.

**M. Kearns:** Monsieur le président, ce rapport a été préparé par une personne du ministère de l'Industrie et du Commerce. Nous n'avons pris connaissance de cette affirmation qu'après la parution du rapport. En toute déférence, compte tenu de la source, si c'est bien celle qui a été identifiée, l'affirmation est contestable.

**M. Wright:** Les résultats parlent d'eux-mêmes.

Monsieur le président, je voudrais savoir de M. Bell ou de M. Kearns si la société va obtenir de l'assurance-responsabilité pour ses produits?



[Texte]

**Mr. Aird:** No, we do not.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to Mr. Bell: Is Canadair operating at capacity, or at what level of capacity is it operating?

**Mr. Bell:** I think Mr. Richmond could probably give you a better handle on that. We certainly are not operating at capacity on the production of Challengers. Dick, would you like to comment on that?

**Mr. R. Richmond (Executive Vice-President, Operations, Canadair Limited):** Mr. Chairman, what Mr. Bell said is correct, we are certainly not at capacity. The term "capacity", of course, relates to different elements in the production process, the availability of machine tools and the availability of floor space. We have some operations that are operating on a two-shift basis, but for most of the company we are on a one-shift one. In terms of trying to give you a percentage, I would like to report on that later, I do not have a number in my head.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, in the testimony in the November 16 *Minutes of Proceedings and Evidence* of the Finance, Trade and Economic Affairs committee, Mr. Kearns said, in effect, that this airplane has no competition. I wonder if he would still stand by that statement. Maybe I can quote him:

Further, it is an aircraft without competition now or in the foreseeable future.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, what I meant by that, and it still holds true today, was that there is no airplane in existence with the state of technology that the Challenger has. That specifically applies to dramatically improved safety features, much lower fuel consumption, a roomier and more comfortable cabin, and a substantially lower noise level than other aircraft.

**Mr. Wright:** That statement was made a number of years ago by Mr. Ford, when he was talking about the Edsel.

**Mr. Kearns:** I do not think an airplane and an automobile can be compared in terms of the time it takes to develop, certificate and put into service.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

• 1115

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright.

Mr. Bell, following on Mr. Wright's point about the transfer of the debt, or the assumption of the debt, I think it would help the committee to know what sort of transaction occurred when CDIC acquired all the shares of Canadair from the government. Was there a payment, or did they just hand them over freely?

[Traduction]

**M. Aird:** Non.

**M. Wright:** À quelle capacité fonctionne Canadair actuellement?

**M. Bell:** M. Richmond est probablement mieux en mesure de répondre à votre question. Je peux vous dire que nous ne fonctionnons certainement pas à pleine capacité pour ce qui est de la production des Challengers.

**M. R. Richmond (vice-président exécutif, Exploitation, Société Canadair Limited):** Comme M. Bell l'a indiqué, monsieur le président, nous ne fonctionnons certainement pas à pleine capacité actuellement. Lorsqu'on parle de «capacité», évidemment, on fait état d'un certain nombre d'éléments de la chaîne de production, de la disponibilité des machines-outils et de la surface. Nous avons des éléments de production qui fonctionnent sur la base de deux quarts, mais dans l'ensemble la société fonctionne sur la base d'un seul quart. Si vous me demandez un pourcentage précis, je dois prendre votre question en préavis. Je ne suis pas en mesure de vous en indiquer un de mémoire.

**M. Wright:** Dans son témoignage tel que consigné aux «Procès-verbaux et témoignages» du 16 novembre pour le Comité permanent des finances, du commerce et des affaires économiques, M. Kearns a indiqué que cet appareil n'avait pas de concurrent. Je me demande s'il s'en tient toujours à son affirmation d'alors. Je le cite:

Par ailleurs, c'est un appareil qui n'a pas de concurrent pour l'instant ou dans un avenir prévisible.

**M. Kearns:** Ce que je voulais dire par là, monsieur le président, et je suis toujours de cet avis, c'est qu'aucun autre appareil existant n'est aussi moderne que le Challenger. Ses qualités de sécurité ont été améliorées de façon spectaculaire, sa consommation de carburant a été diminuée de beaucoup, il a une cabine qui est plus confortable et qui offre plus d'espace à l'intérieur, le niveau de bruit est beaucoup moindre que celui de n'importe quel autre appareil.

**M. Wright:** M. Ford a dit la même chose il y a quelques années au sujet de l'Edsel.

**M. Kearns:** Il n'y a pas de comparaison entre un avion et une automobile que ce soit au niveau de la conception, de l'homologation ou de la mise en service.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Wright.

Pour revenir à ce que disait M. Wright au sujet du transfert de la dette ou de la prétendue dette, monsieur Bell, je pense qu'il serait utile que le Comité sache par quel genre de transaction la CDIC s'est portée acquéreur des actions de Canadair détenues par le gouvernement. Y a-t-il eu un paiement quelconque ou ces actions vous ont-elles été remises gratuitement?



[Text]

**Mr. Bell:** It was a transfer of the shares of Canadair to CDIC in return for CDIC issuing shares to the Government of Canada. We issued 100 shares to the Government of Canada.

**Mr. Blenkarn:** It is part of the bill. But it is not effected yet.

**The Chairman:** I think the transaction has already taken place.

**Mr. Bell:** No, that transaction has taken place, and 100 shares have been issued to the Government of Canada for the shares that were transferred in the various companies that could be transferred to CDIC at that date. That does nothing to affect value; whatever value is there presumably is still there, or whatever is not, is not.

**The Chairman:** It is not the intention to fold Canadair into CDIC; that Canadair will continue to exist as a corporate entity?

**Mr. Bell:** Oh, yes, subject to one qualification, Mr. Clarke. I would reserve the right to re-examine appropriate corporate organizations in the aircraft sector and may want to do some things that involve some common efforts with our other aircraft company. There may be some corporate organizational changes, but no decisions have been taken on that, and certainly we will disclose those when they are proposed.

**The Chairman:** Now CDIC is going to assume the debt of Canadair? I mean, that is the statement that has been made.

**Mr. Bell:** Yes.

**The Chairman:** What will that transaction actually look like? Is CDIC going to put Canadair into funds to eliminate all this long-term debt from its books?

**Mr. Bell:** There are, I guess, two different ways in which that could be done. We could basically become the debtor under existing debt and have the obligation transferred. We could, alternatively, source our own funds appropriate to our overall debt-equity structure and debt management and make a cash infusion into Canadair for the repayment of that debt. Those are details that will have a variety of considerations: tax considerations, the maturity on the debt, the pricing of the cost of that debt versus alternative sources of money. It will have to be part of an overall debt management policy. Again, that is detail I would be happy to put in front of you when we have made our decisions on that.

**The Chairman:** It has been stated, I think by you, that Canadair cannot possibly break even as long as it has to carry this debt load. And if it continues to carry this debt load, even though the burden is on CDIC, then the interest charges are going to continue to show in Canadair and force it to continue to show a loss way into the future, or else you have to take the interest charges into CDIC.

**Mr. Bell:** That is correct; and the proposal is that the interest charges would come into CDIC rather than being in Canadair. This is not anything that makes the interest cost or

[Translation]

**M. Bell:** Il y a eu transfert des actions de Canadair à la CDIC en retour d'actions de la CDIC au gouvernement du Canada. Nous avons émis 100 actions au nom du gouvernement du Canada.

**M. Blenkarn:** C'est ce qui est prévu dans le projet de loi, mais il n'est pas encore en vigueur.

**Le président:** Je pense que la transaction a déjà eu lieu.

**M. Bell:** Elle a déjà eu lieu et 100 actions ont été émises au nom du gouvernement du Canada en retour des actions des diverses sociétés transférées à la CDIC à la même date. La valeur des actions reste la même, que cette valeur soit très élevée ou nulle.

**Le président:** Canadair ne sera pas absorbée par la CDIC, la société continuera d'exister en tant que société distincte?

**M. Bell:** Il convient d'apporter une réserve, cependant, monsieur Clarke. Je me réserve le droit de réexaminer l'organisation des sociétés dans le secteur de l'aéronautique et de susciter au besoin des projets communs avec notre autre société aéronautique. Il se peut qu'il y ait des changements au niveau des structures des sociétés, mais aucune décision n'a encore été prise à ce sujet. Nous aviserons au moment opportun.

**Le président:** Si je comprends bien, la CDIC va assumer la dette de Canadair?

**M. Bell:** Oui.

**Le président:** Comment se fera cette transaction? La CDIC va remettre des fonds à Canadair pour lui permettre de radier de ses comptes toutes ces dettes à long terme?

**M. Bell:** L'opération pourrait se faire de deux manières, je suppose. Nous pourrions devenir le débiteur relativement à une dette quelconque et prendre à notre charge cette obligation. Nous pourrions également trouver les fonds nécessaires, à partir de notre propre structure globale dette-actif et de notre gestion de la dette et injecter des fonds dans Canadair pour lui permettre de rembourser sa dette. La décision doit tenir compte d'un certain nombre de considérations, la fiscalité, l'échéance de la dette, le coût de la dette par rapport aux diverses sources de fonds. Tout cela devra être déterminé dans le cadre d'une politique générale de gestion de la dette. Encore une fois, nous vous aviserons dès que nous aurons pris une décision à ce sujet.

**Le président:** Quelqu'un a dit, je pense que c'est vous, que Canadair ne peut absolument pas faire ses frais tant et aussi longtemps qu'elle doit supporter cette dette. Même si la dette elle-même doit être transférée à la CDIC, les coûts d'intérêt, s'ils sont imputés à Canadair plutôt qu'à la CDIC, sont tels qu'ils forceraient Canadair à continuer d'indiquer des pertes dans les années à venir.

**M. Bell:** C'est juste, et c'est pourquoi il est proposé que les coûts d'intérêt soient supportés par la CDIC plutôt que par Canadair. Evidemment les coûts d'intérêt ou la dette restent

[Texte]

the debt go away. It is there and it has to be paid and its interests costs have to be met.

The purpose of the transaction is to restructure Canadair so that it can deal credibly with its suppliers and customers; so that it can receive normal commercial trade terms; so that its customers will not be concerned about making progress payments on the delivery of aircraft. It will have, as a matter of law, the status of a company that no longer has that debt on it so that it can, in that restructured way, having in effect converted that debt to equity, then present a healthy financial face to the trade and to its customers. So the suppliers and the customers will be legally and financially protected by the fact that the debt would not stand ahead of their claims in the carrying on of Canadair's business. So it has been done for a very definite commercial reason, to indicate the restructuring into a healthy financial state of that company to permit the carrying on of business.

• 1120

**The Chairman:** The simplest way would be, I suppose, for CDIC to inject, say, \$1.5 billion by way of equity or contributed surplus of some kind.

**Mr. Bell:** That is one of the alternative routes, yes.

**The Chairman:** And the decision has not been made, but you will let the committee know as soon as you make it.

**Mr. Bell:** Certainly, I would be happy to do that.

**The Chairman:** Have you any estimate of the date of that?

**Mr. Bell:** Well, that cannot happen until the legislation is passed. I think our decision on that will depend on the maturity and the cost of capital at the time so I think it will probably be the fall before we will be in a position to discuss that in any detail.

**The Chairman:** Thank you for that clarification.

Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Mr. Chairman, I have four questions which I am going to try to reach but I would like to get on the record even if I do not get that far.

The first one is a question about sorting out those planes that were built and sold and leased back and so on over the years.

The second one is the basis of the government giving out the letters of comfort because we know that the banks or the trust companies would not have done it on a business basis. So those letters of comfort we are giving: I would like to know the kind of information Canadair gave to the government, to the Cabinet, to get those letters of comfort.

Thirdly, I want to put down a question on restraint. Since we were going in the hole so badly, what was done by the corporation to reduce the losses?

Finally, I want to ask a question on the performance targets, which were mentioned as attributed to Mr. Gray.

[Traduction]

entiers. La dette elle-même doit être remboursée et les coûts d'intérêt payés.

La transaction a pour but de restructurer Canadair de façon à ce que la société puisse paraître crédible aux yeux de ses fournisseurs et de ses clients, de façon à ce qu'elle puisse avoir droit aux conditions normales du commerce, de façon à ce que ses clients n'aient pas à redouter de faire des paiements partiels sur la livraison d'appareils. En loi, la société n'aura plus cette dette sur le dos. Ainsi restructurée, ayant converti sa dette en capital-actions, elle offrira à l'industrie et à ses clients l'image d'une société en bonne santé financière. Ses fournisseurs et ses clients seront protégés sur le plan juridique et le plan financier, en ce sens que la dette n'aura plus la priorité sur leurs comptes dans la conduite des affaires de Canadair. Cela a donc été fait pour une raison commerciale bien précise, qui était de montrer le rétablissement financier de cette société afin de permettre la poursuite des affaires.

**Le président:** Je suppose que la façon la plus simple de procéder serait que la CDIC injecte 1.5 milliard de dollars sous forme de capital-actions ou de surplus d'apport quelconque.

**M. Bell:** C'est une des possibilités, oui.

**Le président:** Et la décision n'a pas encore été prise. Vous tiendrez le Comité au courant de votre décision.

**M. Bell:** Certainement.

**Le président:** Quand prendrez-vous cette décision?

**M. Bell:** Pas avant que la loi ne soit adoptée. Notre décision dépendra de l'échéance des obligations, du coût du capital à ce moment et c'est pourquoi je pense qu'il faudra attendre l'automne avant d'être en mesure de discuter de ces questions en détail.

**Le président:** Merci de vos précisions.

Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, j'aurais quatre questions à poser. J'espère que je pourrai les poser toutes les quatre et obtenir des réponses. Les voici.

La première question porte sur les appareils construits, vendus, loués au cours des années.

Deuxièmement, je m'interroge sur les lettres de confort données par le gouvernement. Nous savons que les banques ou les compagnies de fiducie n'auraient pas procédé de cette façon. J'aimerais savoir le genre de renseignements que Canadair a donnés au gouvernement et au cabinet pour pouvoir obtenir de telles lettres de confort.

Troisièmement, j'aimerais poser une question concernant la modération. Pourquoi, lorsque la compagnie s'est rendu compte que son déficit devenait tellement important, n'a-t-elle pas fait quelque chose pour réduire les pertes?

Finalement, ma dernière question portera sur la performance visée et dont M. Gray aurait parlé.



*[Text]*

I will start back at the first one, the planes. Of the 15 Challengers—and I am talking only of the Challengers right now—listed in the civil aviation register in Canada, nine are owned by Canadair. How many planes were built altogether over the period of time, and how many are in the process of being built?

**Mr. Bell:** As of what date are you talking?

**Mr. Hovdebo:** As of 1982, December 1982.

**Mr. Bell:** Perhaps Mr. Richmond could give you the precise numbers.

**Mr. Richmond:** We delivered, through 1982, 67 airplanes, of which 66 were CL-600s and one 601.

**Mr. Hovdebo:** How many of those have been sold?

**Mr. Bell:** Those were delivered. Those have all been sold and delivered to customs.

**Mr. Richmond:** They have all been delivered to customs, yes. That is what I mean by delivered.

**Mr. Blenkarn:** How could you deliver a 601 when you do not even have the first plane?

**Mr. Richmond:** That was the one that was the test unit. That was the airplane that was delivered and . . .

**Mr. Bell:** The KRS.

**Mr. Blenkarn:** The KRS . . . back.

**Mr. Hovdebo:** What about the nine that are owned by Canadair then? You say you delivered 67 of the ones you built, but you have nine of them that are registered as owned by Canadair.

**Mr. Richmond:** These are in our finished inventory. We have . . .

**Mr. Hovdebo:** When you deliver them, do you not get rid of them?

**Mr. Richmond:** The nine that you are referring to are over and above the 66 that I have talked about.

**Mr. Hovdebo:** I asked how many you completed in the factory? How many planes have you made in the years?

**Mr. Bell:** How many were in inventory at the end of 1982, Dick, would complete the list.

**Mr. Richmond:** There were 18 in inventory at the end of 1982.

**A Witness:** No, no, that is not correct.

**Mr. Richmond:** There were 18, then, that were either completed or in the final process of being completed.

**Mr. Bell:** Many of which, let me hasten to add, had delivery dates and customers attached to them. They had not yet been delivered to the customers.

*[Translation]*

Je reviens donc à ma première question, les avions. Sur les 15 Challengers—et je parlerai seulement de ces avions maintenant, donc sur ces 15 Challengers inscrits dans le registre de l'aviation civile du Canada, neuf sont la propriété de Canadair. Combien d'avions ont été construits au cours de toute cette période et combien sont en voie de construction à l'heure actuelle?

**M. Bell:** De quelle date voulez-vous parler?

**M. Hovdebo:** De décembre 1982.

**M. Bell:** M. Richmond pourrait peut-être vous donner les chiffres précis.

**M. Richmond:** Nous avons livré en 1982 67 aéronefs, 66 CL-600 et 1 601.

**M. Hovdebo:** Combien de ces avions ont été vendus?

**M. Bell:** Ils ont été livrés, vendus et livrés aux douanes.

**M. Richmond:** Livrés aux douanes, c'est bien cela dont je veux parler quand je parle de livrés.

**M. Blenkarn:** Comment peut-on livrer un 601 quand on n'en a pas encore?

**M. Richmond:** Il s'agit du prototype.

**M. Bell:** Le KRS.

**M. Blenkarn:** Le KRS . . .

**M. Hovdebo:** Que se passe-t-il alors avec les neuf avions qui sont la propriété de Canadair? Vous dites que vous avez livré 67 avions que vous avez construits, cependant neuf d'entre eux sont inscrits comme propriété de Canadair.

**M. Richmond:** Ils font partie de notre stock. Nous avons des . . .

**M. Hovdebo:** Quand vous parlez de livraison, est-ce qu'il ne va pas de soi que vous vous débarrassez des avions?

**M. Richmond:** Les neuf dont vous parlez sont en sus des 66 dont j'ai parlé.

**M. Hovdebo:** Je vous ai demandé combien d'avions vous aviez construits à l'usine au cours des années?

**M. Bell:** Combien nous en avions en stock à la fin de 1982? Dick vous le dira.

**M. Richmond:** Il y en avait 18 en stock à la fin de 1982.

**Un témoin:** Non, ce n'est pas exact.

**M. Richmond:** Il y en avait 18 alors qui étaient terminés ou près de l'être.

**M. Bell:** Il ne faut pas oublier que les dates de livraison de beaucoup de ceux-ci étaient déjà précisées et qu'ils étaient destinés à des clients bien précis. Cependant, ils n'avaient pas encore été livrés à ceux-ci.



[Texte]

[Traduction]

• 1125

That is not unsold aircraft; that is undelivered aircraft in inventory, or in pre-flight, or in final stages of flight testing before the customer takes delivery.

**Mr. Blenkarn:** What about the nine which are registered? The nine registered in your name.

**Mr. Aird:** As at the end of the year, there were 9 aircraft completed at Canadair Limited. Those are in addition to the 66 aircraft which Mr. Richmond mentioned a few moments ago. Of those 9 aircraft, 3 have actually been delivered to customers between December 31 and today; 3 additional aircraft are under firm contract to be delivered during the balance of the year; 3 are open.

**Mr. Hovdebo:** So you have built a total of 85 planes?

**Mr. Aird:** No.

**Mr. Bell:** No; the 9 are in the 18, Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Okay. How many planes have you built?

**Mr. Richmond:** By the end of 1982?

**Mr. Hovdebo:** Yes. Completed.

**Mr. Richmond:** Completed? No. 76 was the last serial number delivered in 1982.

**Mr. Bell:** That was delivered. What was the last unit number off the line, perhaps undelivered, but out of the plant? Maybe in flight testing, maybe not.

**Mr. Richmond:** 67 plus the 9.

**Mr. Bell:** 76 is what was out of the plant?

**Mr. Richmond:** Correct.

**Mr. Hovdebo:** Okay; out of those 76, 9 of them are registered to Canadair as at the end of 1982?

**Mr. Richmond:** They were; nine were.

**Mr. Bell:** Three have now been delivered; three have customers' names on them in the sense that, as soon as the delivery date comes up, they will be delivered over to the customer, and three are available for sale, and offers are welcome.

**Mr. Hovdebo:** Okay. Can we trace some of these planes which have been built then? You built 76 planes—9 of which at the end of 1982 you still had in inventory. Did you have any other inventory besides that?

**Mr. Bell:** Certainly, a lot of parts inventory; work in process. This is a continuous process production system, and there were numerous units in various stages of completion, Mr. Hovdebo.

Il ne faut donc pas se méprendre, il ne s'agit pas d'avions qui n'avaient pas été vendus mais bien d'avions qui n'avaient pas encore été livrés, qui étaient en stock, qui étaient prêts à l'essai ou qui en étaient aux dernières étapes d'essai avant que le client ne prenne livraison.

**M. Blenkarn:** Et les neuf avions qui étaient inscrits à votre nom.

**M. Aird:** À la fin de l'année, il y avait neuf avions qui avaient été terminés à Canadair. Ceux-ci s'ajoutent aux 66 dont a parlé M. Richmond il y a quelques instants. Sur ces neuf avions, trois avaient été en fait livrés aux clients entre le 31 décembre et aujourd'hui. Trois avions supplémentaires doivent être livrés sur la base d'un contrat ferme jusqu'à la fin de l'année. Il y en a trois pour lesquels les contrats n'ont pas encore été signés.

**M. Hovdebo:** Ainsi donc vous avez construit 85 avions en tout?

**M. Aird:** Non.

**M. Bell:** Les neuf en question font partie des 18 dont nous avons parlé, monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** D'accord. Combien d'avions avez-vous donc construits?

**M. Richmond:** Jusqu'à la fin de l'année 1982?

**M. Hovdebo:** Oui. Je veux parler d'avions qui ont été terminés.

**M. Richmond:** Non, il ne s'agit pas d'avions terminés car le numéro de série du dernier avion livré en 1982 était 76.

**M. Bell:** Vous parlez bien d'avions livrés. Quel était le numéro de série du dernier avion qui est sorti de l'usine et qui n'est peut-être pas encore livré. Il peut s'agir d'un avion qui en était à l'étape de l'essai.

**M. Richmond:** Il y en avait 67, plus les neuf en question.

**M. Bell:** Donc il en est sorti 76 de l'usine?

**M. Richmond:** C'est exact.

**M. Hovdebo:** Et sur ces 76, neuf étaient inscrits au nom de Canadair à la fin de 1982?

**M. Richmond:** Oui. Il y en avait neuf.

**M. Bell:** Dont trois ont maintenant été livrés, trois autres ont été commandés par des clients à qui ils seront livrés au moment voulu et trois n'ont pas encore fait l'objet de contrats mais pourraient le faire.

**M. Hovdebo:** Bien. Reprenons les différents avions qui ont été construits. Vous avez construit 76 avions et il vous en restait neuf en stock à la fin de 1982. Le stock était-il plus important que cela?

**M. Bell:** Evidemment, il y avait pas mal de pièces ainsi que du travail en cours. Il s'agit d'un système de production continu et à la fin de l'année, il est évident qu'on en était arrivé à différentes étapes de la production pour différentes choses.

[Text]

**Mr. Hovdebo:** There were quite a number of planes sold and then returned, I suppose, or re-bought by Canadair. Are those only the nine you speak of at the end of 1982 or were there other planes that were sold and returned?

**Mr. Bell:** Those nine are not aircraft which were sold and returned. Those were nine aircraft that were completed . . . let me use a different term because "completed" in the trade means with the avionics and interiors in. They were finished. They were what is known as green airplanes. They had nothing in the interior and did not have the complete avionics installation. They were finished. That is a different set of planes from those which may have been sold to a customer, re-purchased, and—or resold. I think there were in those nine, some aircraft that had in fact been taken back from customers. For example, I think the Ontario aircraft which has been talked about publicly would be—am I right, Peter?—as I understand it in that inventory. But there are others like the two we talked about earlier, which were re-purchased and sold to the Government of Canada, and others that were re-purchased and sold to other customers that are among the 67 which were delivered. Is that correct?

**Mr. Aird:** One correction. The aircraft taken back from the Ontario government, the transaction with respect to that did not take place until 1983.

**Mr. Bell:** I am sorry. So that was not in the nine?

**Mr. Aird:** It was not in the nine.

**Mr. Bell:** Were there any in the nine that had been re-purchased?

**Mr. Aird:** None.

**Mr. Bell:** None. Okay.

**Mr. Aird:** None of them had ever been delivered.

**Mr. Bell:** Had never been delivered but had they been purchased as unit numbers that were re-purchased even prior to delivery?

**Mr. Aird:** No.

**Mr. Bell:** No. Okay.

**Mr. Aird:** No.

**Mr. Hovdebo:** So the nine had not been sold?

**Mr. Aird:** No, that is not the case.

**Mr. Hovdebo:** Well, I should say they were still on hand, or on inventory, at the end of 1982?

**Mr. Bell:** That is right. Six were sold.

**Mr. Hovdebo:** But you also had a number of planes that you had re-purchased. How many had you re-purchased over the years?

• 1130

**Mr. Hovdebo:** But you also had a number of planes that you had re-purchased. How many had you re-purchased?

[Translation]

**M. Hovdebo:** Il y a eu pas mal d'avions qui ont été vendus puis renvoyés à Canadair ou plutôt rachetés par Canadair. S'agissait-il des neuf dont vous avez parlé à la fin de 1982 ou y a-t-il d'autres avions qui ont été vendus puis renvoyés à Canadair?

**M. Bell:** Ces neuf avions n'ont pas été vendus puis renvoyés. Il s'agissait de neuf aéronefs terminés, ou plutôt j'emploierai un autre terme que terminés qui signifie dans notre jargon tout équipés du matériel électronique, etc. Ces avions étaient des avions tout nus, c'est-à-dire sans intérieur et sans installation électronique. C'est en ce sens qu'ils étaient terminés. Ce ne sont pas ceux-là qui ont été vendus à un client puis rachetés par notre société ou revendus. Je crois que parmi ces neuf avions, il y en avait certains qui ont été repris à des clients. C'est le cas, si je ne me trompe, Peter, de l'avion vendu à l'Ontario. Il y en a d'autres, comme les deux dont j'ai parlé précédemment, qui ont été rachetés et vendus au gouvernement du Canada, d'autres qui ont été rachetés et vendus à d'autres clients et qui font partie des 67 avions qui ont été livrés. C'est bien cela, n'est-ce pas?

**M. Aird:** Une correction. Au sujet de cet avion qui a été repris au gouvernement de l'Ontario, la transaction a eu lieu en 1983.

**M. Bell:** Je m'excuse. Donc il ne faisait pas partie des neuf avions en question?

**M. Aird:** Non.

**M. Bell:** Y en a-t-il parmi les neuf qui ont été rachetés?

**M. Aird:** Non.

**M. Bell:** Bien.

**M. Aird:** Aucun d'entre eux n'avait jamais été livré.

**M. Bell:** Mais avaient-ils été vendus puis rachetés par Canadair avant même la livraison?

**M. Aird:** Non.

**M. Bell:** Bien.

**M. Aird:** Non.

**M. Hovdebo:** Ainsi donc les neuf avions n'avaient pas été vendus?

**M. Aird:** Non.

**M. Hovdebo:** Donc ils faisaient toujours partie du stock à la fin 1982?

**M. Bell:** Exactement. Six d'entre eux ont été vendus.

**M. Hovdebo:** Mais il y avait également un certain nombre d'avions que vous aviez rachetés et j'aimerais savoir combien il y en a eu au cours des années.

**M. Hovdebo:** Mais vous avez également réacheté un certain nombre d'avions. Combien?



[Texte]

**Mr. Bell:** Over the years?

**Mr. Hovdebo:** Yes.

**Mr. Bell:** There had been some over the years that had been re-purchased and sold to other customers. I am not sure if we have that handy.

**Mr. Hovdebo:** And the next question, of course, is what was the loss on this re-purchase?

**Mr. Aird:** None. There were no losses. They were all resold, either on a break-even basis or at cost.

**Mr. Hovdebo:** What was the relative cost for which you sold them the first time and then purchased them back and then sold them the third time? What was the loss in this process?

**Mr. Bell:** Mr. Hovdebo, I think on that set of transactions, which I think we would be prepared to engage in some discussion about—ought to be done in camera. We can show you the numbers of dollars involved. But I think those are private transactions that ought to be discussed in camera.

**Mr. Hovdebo:** What we obviously need here, Mr. Chairman, is a very definite staging of the 67 aircraft and what happened to them, where they were sold, how they were sold, whether they were purchased back. On the number we can put 1 to 76, and say, okay, what was the loss on each of these aircraft in the sales process? I do not want to follow this along, because we only have so much time. But I wonder if we could have that kind of information, even if it is necessary to get it in camera, Mr. Chairman.

**Mr. Bell:** Yes, that information is available, and we would be prepared to discuss it with the committee. I think we have indicated in previous testimony that in the course of calendar year 1982 there was a loss on sales of \$79 million built into that cost of goods sold. That is the aggregate number. But certainly we could go through the individual units for 1982 and previous years.

**Mr. Hovdebo:** Your original proposal to the government was that you would have produced by the end of 1979, 26 aircraft; by the end of 1980, 162 aircraft—extra, more. In the total in 1981, you were going to produce 441 aircraft.

This is the second question, if you wish. I know this is the basis of some of the letters of comfort. I know also, for instance—it was alleged that on the basis of the 50 firm orders which were made for Challengers, half came from Federal Express; and you say that you delivered only one to Federal Express. I wonder if it is possible—and this is why I put the question forward Tuesday—to know what questions, or what planes, were on the order paper, or ordered, each time you went to Cabinet for a letter of comfort; and I have 17 letters of comfort.

**Mr. Bell:** Certainly, Mr. Hovdebo, in describing the orders at various stages through the life of the program we could indicate at various dates what the status was. We have each of those orders recorded as of the date they were taken and carried on the books. So we could draw a conclusion from that list, which we are prepared to discuss with you in camera, as to what orders were on the order book at any point in time; and you could make your own assessment.

[Traduction]

**M. Bell:** Au fil des ans?

**M. Hovdebo:** Oui.

**M. Bell:** Nous en avons racheté et revendu à d'autres clients. Je ne sais pas si j'ai les chiffres ici.

**M. Hovdebo:** Ma question suivante, évidemment, est de savoir quelle perte vous avez subi sur ces rachats?

**M. Aird:** Aucune. Il n'y a pas eu de perte. Tous les avions ont été revendus soit au prix courant, soit au prix coûtant.

**M. Hovdebo:** Quel a été le coût relatif auquel vous les avez vendus la première fois, puis rachetés et revendus? Quelle a été la perte subie?

**M. Bell:** Monsieur Hovdebo, nous sommes disposés à discuter de ces transactions mais il vaudrait mieux que ce soit à huis clos. Nous pouvons vous indiquer les prix, mais je pense que ces transactions privées devraient être traitées à huis clos.

**M. Hovdebo:** Ce dont nous avons besoin ici, monsieur le président, est une liste détaillée des 67 avions et de ce qu'il en est advenu, à qui ils ont été vendus, comment, lesquels ont été rachetés. Nous pouvons numéroter ces avions de 1 à 76 et voir quelle a été la perte subie sur chacun de ces avions en cours de commercialisation. Je ne veux pas trop m'attarder là-dessus car nous manquons de temps mais j'aimerais bien que l'on nous donne ces données, à huis clos si nécessaire, monsieur le président.

**M. Bell:** Oui, ces renseignements sont disponibles et nous sommes prêts à les communiquer au comité. Je crois que nous avons déjà dit que durant l'année civile 1982, le déficit sur les ventes d'avions a été de \$79 millions. C'est le chiffre brut mais nous pouvons passer en revue tous les avions individuellement vendus en 1982 et les années précédentes.

**M. Hovdebo:** Votre projet d'origine prévoyait la production de 26 avions jusqu'à la fin de 1979, puis 162 de plus l'année suivante pour un total, à la fin de 1981, de 441 avions.

Ce sera là ma deuxième question, si vous voulez. On a dit également que sur les 50 commandes fermes, la moitié avait été passée par *Federal Express* et vous dites que vous n'avez livré qu'un seul avion à *Federal Express*. Serait-il possible—et c'est pourquoi j'ai posé la question mardi—de savoir quel était l'état du carnet de commandes aux diverses dates où vous avez demandé au gouvernement une lettre d'accord, et il y a eu 17 telles lettres.

**M. Bell:** Nous pouvons certainement, monsieur Hovdebo, vous indiquer l'état du carnet de commandes aux diverses phases du programme. Chacune de ces commandes a été enregistrée à la date où elle a été passée et portée au compte. Nous pourrions donc vous dire quelles commandes nous possédions à n'importe quel moment, à condition que ce soit à huis clos, et vous pourrez tirer votre propre jugement.



[Text]

**Mr. Hovdebo:** A number of the sales that you made . . . In the Finance committee meeting on Tuesday, some reference was made to the fact that a number of planes that you had were leased back from people to whom you had sold them, and you are using them as demonstrators. Over the years, how many planes have you leased back?

**Mr. Bell:** They are being used as demonstrators and test aircraft. The number is eight.

**Mr. Aird:** Seven or eight.

**Mr. Bell:** Seven or eight.

**Mr. Blenkarn:** In addition to the . . . ?

**Mr. Bell:** No. Those are among the aircraft which would be sold and delivered, but they were sold to someone from whom we leased them back . . . for varying periods of time.

**Mr. Blenkarn:** How many lease-backs do you have right now?

• 1135

**Mr. Aird:** I do not have a list.

**Mr. Bell:** We have it here.

**Mr. Aird:** It is either seven or eight.

**Mr. Bell:** Can we come back to that in a moment? Maybe we can proceed with the questioning. We will give you that answer in a moment.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** I have a number of questions. For instance, 51 orders came from TAG over the years, with only seven deliveries as far as I know.

**Mr. Bell:** The answer to your question on leases; at the present time it is eight. Eight are on lease.

**Mr. Blenkarn:** Eight.

**Mr. Hovdebo:** So you really have 17 planes?

**Mr. Bell:** No, no.

**Mr. Hovdebo:** There are 17 Challengers that Canadair is using or has on . . .

**Mr. Bell:** No. No, Mr. Hovdebo, the nine in inventory are in a sense just in a different stage of finishing. Instead of having been delivered, they are finished; six of those nine are finished and going through the final flight testing that goes on before they are delivered. In the case of two of them they are actually in a completion centre and will be delivered to the customer following completion in the next month or two, I believe.

**Mr. Kearns:** Three have been delivered so far.

**Mr. Bell:** And three of those nine have already been delivered.

**Mr. Hovdebo:** Yes.

**Mr. Bell:** So there are three of the nine that are in inventory. There are two others, I believe, that have come back into inventory, of which the Ontario aircraft we referred to earlier

[Translation]

**M. Hovdebo:** Certaines ventes que vous avez réalisées . . . Au Comité des finances mardi, on a signalé qu'un certain nombre d'avions avaient été repris en location à vos acheteurs et que vous utilisez un certain nombre d'entre eux pour la promotion. Combien d'appareils avez-vous repris en location au total?

**M. Bell:** Nous nous en servons comme avions d'essai et pour la promotion. Ils sont au nombre de huit.

**M. Aird:** Sept ou huit.

**M. Bell:** Sept ou huit.

**M. Blenkarn:** En sus des . . . ?

**M. Bell:** Non. Ce sont des avions qui ont été vendus et livrés mais nous les avons loués à l'acheteur pour des périodes de durée variable.

**M. Blenkarn:** Combien d'appareils en location avez-vous à l'heure actuelle?

**M. Aird:** Je n'ai pas la liste.

**M. Bell:** Nous l'avons ici.

**M. Aird:** C'est sept ou huit.

**M. Bell:** Pouvez-vous attendre quelques instants? Si vous voulez poursuivre vos questions, nous vous donnerons la réponse dans quelques instants.

**Le président:** Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** J'ai plusieurs questions encore. Par exemple, CAG vous a commandé 51 avions au fil des années, dont seulement sept ont été livrés pour autant que je sache.

**M. Bell:** Voici la réponse à votre question sur les locations; le nombre à l'heure actuelle est de huit. Huit avions sont en location.

**M. Blenkarn:** Huit.

**M. Hovdebo:** Si bien que vous avez en fait 17 avions?

**M. Bell:** Non.

**M. Hovdebo:** Canadair utilise 17 Challenger ou les a en . . .

**M. Bell:** Non, monsieur Hovdebo. Les neuf avions en stock sont parvenus à divers stades de finition. Ils ne sont pas encore livrés, ils sont à l'étape de finition; six des neuf sont finis et subissent actuellement les derniers essais en vol avant livraison. Deux d'entre eux sont à l'atelier de finition et seront livrés au client dans les deux mois qui viennent, je crois.

**M. Kearns:** Trois ont été livrés jusqu'à présent.

**M. Bell:** Et trois sur les neuf ont déjà été livrés.

**M. Hovdebo:** Oui.

**M. Bell:** Trois avions sur les neuf sont donc en stock. Deux autres, je crois, nous ont été retournés, dont l'appareil acheté

[Texte]

is one, in which we took back what would have been a delivered Challenger and sold instead two water bombers as I think has been reported on a previous occasion.

Of the eight... Let me stress that a number of those planes—and Mr. Richmond could describe this more fully—some of those planes are test planes which were the basis of testing different configurations, which were the basis of developing the 601. Any aircraft company needs aircraft for ongoing modification and testing work. Perhaps Mr. Richmond could address that. Not all of those eight are simply sitting around for casual use. They are working airplanes that no one would actually sell. You cannot stay in the business of developing aircraft without having some plane to work with or some aircraft, in the plural, to work with in testing various modifications and configurations. Mr. Richmond, how many of the eight are in that category?

**Mr. Richmond:** Mr. Chairman, Mr. Bell, there are two airplanes, one on a configuration of a CL-600 and the other is a CL-601 prototype. Both of these airplanes are fitted out with extensive instrumentation and test equipment on which we are still doing some development work.

**Mr. Hovdebo:** Just before we leave this plane question, I have one more question and that is: Of the 76 planes or of the 67—whatever it is—how many were sold to government or government agencies, federal government agencies?

**Mr. Bell:** Of the 76, are there four in that list? Have they all been delivered?

**Mr. Richmond:** No, there is one that still has not been delivered. It should be delivered this month.

**Mr. Bell:** But it is in the 76? It is in the 76?

**Mr. Blenkarn:** Has Petro-Canada got one?

**Mr. Richmond:** Pardon?

**Mr. Bell:** Petro-Canada in fact does, yes. But the four being talked about are the Government of Canada as such.

**Mr. Blenkarn:** But he said government agencies as well.

**Mr. Bell:** I am sorry. Then the answer would be five.

**Mr. Hovdebo:** The next question I have is on the basis of the letters of comfort. Could that be something we will get in the future? I really would like to know how many planes were on the order book in each of the times that a letter of comfort was issued by the government, relative to the number that were sold. If that could be part of the in camera meeting, maybe that would be brought out.

I also want to just talk about restraint for a minute. Canadair has a sales staff of about 45 and over the years, if they have sold 76, have you done anything to cut back on expenditures like that? For instance, why a sales staff of 45 people? I know it is going to be the proverbial spit in the ocean when you come to 1.8 billion or 4 billion, but what kind of restraints have been carried out by the company? Why, for instance, 45 sales staff?

[Traduction]

par l'Ontario et que nous avons repris pour rendre à la place de bombardiers à eau, ainsi qu'on l'a signalé précédemment.

Sur les huit... Permettez-moi de souligner qu'une partie de ces appareils servent aux essais, aux essais de configurations différentes dans le cadre de la conception du 601. Chaque constructeur aéronautique a besoin d'un certain nombre d'avions pour ces essais et l'étude des modifications en cours. M. Richmond pourrait peut-être vous en parler. Ce ne sont pas tous les huit avions qui restent immobilisés et ne servent qu'à des vols de démonstration de temps à autre. Ce sont des appareils de travail qu'il n'est pas question de vendre. Vous ne pouvez pas fabriquer des avions sans disposer de quelques appareils avec lesquels vous pouvez travailler, mettre à l'essai diverses modifications et configurations. Monsieur Richmond, combien sur ces huit appareils entrent dans cette catégorie?

**M. Richmond:** Il y en a deux, dont l'un équipé dans la version CL-600 et l'autre est un prototype CL-601. Les deux appareils sont équipés de nombreux instruments et équipement d'essai sur lesquels nous faisons encore un travail de conception.

**M. Hovdebo:** Juste une dernière question là-dessus: sur les 76 appareils, ou les 67—peu importe—combien ont été vendus au gouvernement ou à des organismes du gouvernement fédéral?

**M. Bell:** Je crois que c'est 4 sur les 76. Ont-ils tous été livrés?

**M. Richmond:** Non, il en reste un qui doit être livré ce mois-ci.

**M. Bell:** Mais il fait partie des 76, n'est-ce pas?

**M. Blenkarn:** Est-ce Petro-Canada en a acheté un?

**M. Richmond:** Je vous demande pardon?

**M. Bell:** En fait, oui, Petro-Canada en a un. Mais les 4 dont nous parlons sont des commandes du gouvernement du Canada proprement dit.

**M. Blenkarn:** Mais il a également précisé «organismes du gouvernement».

**M. Bell:** Excusez-moi. Dans ce cas, la réponse est cinq.

**M. Hovdebo:** Ma question suivante porte sur les lettres d'accord. Allez-vous nous donner ces chiffres plus tard? Je tiens beaucoup à savoir combien d'appareils figuraient sur votre carnet de commandes aux diverses dates où le gouvernement a émis ces lettres d'accord, par comparaison au nombre effectivement vendu. Peut-être pourriez-vous nous communiquer ces renseignements lors de la séance à huis clos.

Parlons maintenant un peu d'austérité. Canadair possède près de 45 vendeurs, qui n'ont vendu que 76 avions. Avez-vous essayé de réduire vos frais sur ce plan? Pourquoi avoir 45 vendeurs? Je sais que cela n'est qu'une goutte d'eau dans l'océan lorsqu'on parle de frais de l'ordre de \$1.8 milliard ou \$4 milliards, mais quelle sorte de mesures d'austérité l'entreprise a-t-elle adoptée? Pourquoi avoir conservé, par exemple, 45 vendeurs?



[Text]

• 1140

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, commencing last July we started a cost reduction program to cut back, to face the lower production rates that we could then foresee, and we took a number of steps which add up to a cash savings for the latter half of 1982, and all of 1983, adding up to \$187 million. This included some cutbacks in marketing expense as well. However, it included many other things.

**Mr. Hovdebo:** But 45 people—the person who buys a jet is not going to do it on impulse, so it is not a matter of having somebody there—just in case tomorrow he decides to buy a plane. It seems a little extra power in the sales staff, and it would appear to some extent that they spent a considerable amount of time buying planes back as well.

A couple of other questions on restraint. For instance, why did Canadair buy a full page ad in the *Globe and Mail* on April 11? What value is a full page ad, particularly since it was—again, these are not impulse buyers who are going to be affected by an ad in the paper.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, we are guided by the advice of the professionals in the marketing and advertising field, and I can tell you that the response to those ads is very high. It has been considered to be a most impressive way of bringing to the attention of CEOs of corporations the product we have and the virtues of that product. We get a very high response from those ads.

**Mr. Hovdebo:** The fact that it was two days before *The Fifth Estate* broadcast probably may have been a factor, I would imagine.

**Mr. Kearns:** No, sir, it was not.

**Mr. Hovdebo:** You talked about starting restraint last year, but just lately . . . just a few weeks ago I think it was—you sent 30 people to an air show in Paris. Again, what is the value of 30 people in Paris for an air show?

**Mr. Kearns:** The Paris air show is the premier event in the aerospace world that comes up every two years, and most aerospace companies treat it that way and have a large static exhibit. They have a chalet for greeting prospective customers; they have a number of airplanes there on demonstration which require maintenance and support personnel . . . pilots, ground crew. I think our number this year is down from previous Paris air shows, but it would be quite—in fact it would be modest compared with a number of other companies that I am aware of that participate even to a larger extent in the Paris air show.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo, I want to move on.

**Mr. Hovdebo:** I have one question I would like to put on record then.

**The Chairman:** A final question for the record.

[Translation]

**M. Kearns:** Monsieur le président, nous avons mis en place en juillet dernier un programme de réduction des frais face au rythme de production inférieur que nous pouvions alors prévoir, et pris un certain nombre de mesures qui vont dégager durant la deuxième moitié de 1982 et l'année 1983, des économies de l'ordre de \$187 millions. Ce programme comporte également des coupures dans les frais de commercialisation, entre autres.

**M. Hovdebo:** Mais 45 vendeurs—l'achat d'un avion à réaction n'est pas une décision impulsive, si bien que l'on n'a pas besoin d'avoir des vendeurs partout, juste au cas où. Cela me semble un peu excessif comme personnel commercial et il semble de toute façon qu'ils consacrent une bonne partie de leur temps à racheter des avions plutôt que de les vendre.

Quelques autres questions sur l'austérité. Par exemple, pourquoi Canadair a-t-elle acheté une pleine page de publicité dans le *Globe and Mail* le 11 avril? A quoi cela peut-il bien servir puisque, encore une fois, on n'achète pas un avion sur une décision impulsive déclenchée par la nature d'une annonce publicitaire.

**M. Kearns:** Monsieur le président, nous nous laissons guider par les professionnels de la publicité et du marketing, et je peux vous dire que la réaction à ces annonces est très bonne. C'est une excellente façon d'attirer l'attention des PDG des sociétés sur le produit que nous fabriquons et sur ses avantages. Ces annonces produisent d'excellents résultats.

**M. Hovdebo:** Le fait qu'elle ait été publiée deux jours avant l'émission *The Fifth Estate* a dû vous nuire, j'imagine.

**M. Kearns:** Non, monsieur.

**M. Hovdebo:** Vous parlez d'un programme d'austérité mis en place l'année dernière mais tout récemment encore, je crois que c'était il y a quelques semaines, vous avez envoyé trente représentants au Salon de l'aviation de Paris. Encore une fois, que peuvent faire 30 personnes à Paris à l'occasion d'un salon de l'air?

**M. Kearns:** Le Salon de Paris est l'exposition la plus importante dans le monde de l'aéronautique, il se tient tous les deux ans et la plupart des constructeurs y sont très fortement représentés. Ils ont un chalet pour accueillir les clients éventuels, on y donne des démonstrations de plusieurs avions qui exigent un certain personnel d'entretien, des pilotes, etc. Le nombre de nos représentants cette année à Paris était inférieur à celui des années précédentes et il est relativement modeste, comparé à la présence des autres constructeurs qui fournissent un effort encore plus massif pour le Salon de Paris.

**Le président:** Monsieur Hovdebo, je dois passer à quelqu'un d'autre.

**M. Hovdebo:** Dans ce cas, je tiens à poser une dernière question aux fins du procès-verbal.

**Le président:** Une dernière question.



## [Texte]

**Mr. Hovdebo:** On page 49 of his statement, Senator Austin notes:

Early in 1982, the then Minister of Industry, Trade and Commerce, Mr. Herb Gray, agreed with Canadair on specific performance targets. These were not met.

I would like to know what these performance targets were; will Canadair explain why they were not met, and what monitoring and enforcement role was taken to make sure that these were met possibly by IT&C.

• 1145

**The Chairman:** If those questions can be noted, we will get them later.

**Mr. Bell:** By all means.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hovdebo.

Mr. Blenkarn.

**Mr. Blenkarn:** Thank you, Mr. Chairman.

First of all, Mr. Bell, I was wondering if I could confirm some information that has come to me from a CP story today. It says:

In an interview, Mr. Bell says that the loss expected for Canadair will be something less than \$500 million this year.

Is it \$500 million or how much less than \$500 million?

**Mr. Bell:** I did not say that. If someone had asked me if it would be less than \$500 million, I probably would have said yes; but I cannot recall saying that. I think you can construct from the 1982 financials some of the important components of the loss number in 1983; certainly, the interest and other financing costs, although interest rates are lower and we would not expect a number as high as you see in 1982 at the 215 level. We would expect that to be a significant component of any loss.

You are aware here, by looking at the same expense statement, of the R&D and the general administrative and selling costs; and hopefully, with some restraint and discipline, those will continue to involve some expenditures. Those will be the main elements.

The third element of importance, I suppose, will be deliveries under previous contracts that do not fully recoup the manufacturing cost. Beyond that, it depends very much on both our level of production and the rate at which we are able to make deliveries, which in turn, will be dependent on sales.

**Mr. Blenkarn:** On that note, can you tell us how many aircraft you have delivered this year, say, to the end of May?

**Mr. Aird:** We have delivered 11 CL-600 aircraft and one CL-601 aircraft.

**Mr. Blenkarn:** Is that delivery to the end of May?

## [Traduction]

**M. Hovdebo:** À la page 49 de sa déclaration, le sénateur Austin remarque:

Début 1982, le ministre de l'Industrie et du Commerce en exercice, M. Herb Gray, a convenu avec Canadair de l'objectif de rendements chiffrés. Ceux-ci n'ont pas été atteints.

J'aimerais savoir quels étaient ces objectifs, pourquoi Canadair ne les a pas atteints et quelle procédure de surveillance le ministère de l'Industrie et du Commerce a mis en oeuvre.

**Le président:** Si vous voulez prendre note de ces questions, vous pourrez y répondre plus tard.

**M. Bell:** Absolument.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Hovdebo.

Monsieur Blenkarn.

**M. Blenkarn:** Je vous remercie, monsieur le président.

Tout d'abord, monsieur Bell, pourriez-vous confirmer la teneur d'une dépêche *Canadian Press* dont j'ai eu connaissance aujourd'hui. Elle dit:

Lors d'une interview, M. Bell a déclaré que le déficit prévu de Canadair sera inférieur cette année à 500 millions de dollars.

Est-ce 500 millions ou bien moins de 500 millions et, si oui, de combien?

**M. Bell:** Je n'ai pas dit cela. Si l'on m'avait demandé s'il serait inférieur à 500 millions, j'aurais probablement répondu oui mais je ne me souviens pas avoir dit cela. Je pense que l'on peut déduire des comptes de 1982 les principaux éléments du déficit de 1983, les intérêts et les autres frais de trésorerie certainement, encore que les taux d'intérêt aient baissé et que nous ne prévoyons pas un coût de crédit aussi élevé que celui que vous voyez en 1982 avec une production prévue de 215. Nous pensons que ce sera un élément important du déficit.

Par ailleurs, les comptes de dépenses que vous avez ici montrent les frais de recherche et de développement, les frais de l'administration générale et de la commercialisation; nous pourrions les réduire par certaines mesures d'austérité et de discipline, mais ils ne vont pas disparaître. Ce seront les principaux éléments.

Le troisième élément consistera dans les livraisons effectuées aux termes de contrats antérieurs qui ne couvriront pas entièrement le coût de construction. Pour le reste, tout dépendra du niveau de production et du rythme des livraisons, qui dépendra lui-même des ventes que nous pourrions conclure.

**M. Blenkarn:** Pouvez-vous nous dire, à ce sujet, combien d'appareils vous avez livré cette année, mettons jusqu'à la fin de mai?

**M. Aird:** Nous avons livré 11 appareils CL-600 et 1 CL-601.

**M. Blenkarn:** Est-ce que ce sont les livraisons jusqu'à la fin de mai?

[Text]

**Mr. Aird:** This is delivery to the . . .

**Mr. Blenkarn:** From January 1 to the end of May.

**Mr. Aird:** Yes.

**Mr. Blenkarn:** That 601 is in addition to the one you had rented in the previous year.

**Mr. Aird:** That is correct. That aircraft was delivered in 1982.

**Mr. Blenkarn:** How many do you anticipate delivering by December 31?

**Mr. Aird:** Eighteen CL-600 aircraft, and I would say, a pessimistic level of 13 CL-601 aircraft. It could be somewhat higher.

**Mr. Bell:** Is that in addition to the 12 delivered or the total?

**Mr. Aird:** No, no.

**Mr. Bell:** These are total.

**Mr. Aird:** This is for the entire year.

**Mr. Blenkarn:** You told Mr. Hovdebo you have eight aircraft on lease, two of which you use yourselves for testing and so on. What do you do with the other six?

**Mr. Aird:** Two are really used for demonstrators.

**Mr. Blenkarn:** I was told that. You had two . . .

**Mr. Bell:** No, I am sorry. There are two on test, which have all sorts of instrumentation on them for the testing of new configurations. The two Mr. Aird is referring to for demonstrators are to show the aircraft to potential customers in finished form and to have them fly them. That is quite different from the test aircraft.

**Mr. Blenkarn:** Okay. What about the other four?

**Mr. Aird:** Yes. One or two—and I have forgotten which—are sub-leased to others, and the balance are in completion centres having interiors put in them.

**Mr. Blenkarn:** Why did you lease back aircraft when you are having interiors put into them?

**Mr. Aird:** The aircraft are being leased back because we intend, as we phase out the first demonstrator aircraft, to replace them with subsequent newer, cleaner models.

**Mr. Blenkarn:** Well . . .

**Mr. Aird:** The demonstrator leases are classically relatively short term, a maximum of two years. So as we phase in an additional demonstrator, we will phase out on expiry of the lease the existing demonstrator.

• 1150

**Mr. Blenkarn:** I will turn to the Auditor General for a moment. I want to find out from him. The question in connection with your services to Crown corporations was raised by myself to the Prime Minister yesterday. The Prime Minister indicated that he thought that the private sector

[Translation]

**M. Aird:** Ce sont les livraisons jusque . . .

**M. Blenkarn:** Du 1<sup>er</sup> janvier jusqu' à la fin de mai.

**M. Aird:** Oui.

**M. Blenkarn:** Cet appareil 601 s'ajoute à celui que vous aviez loué l'année précédente.

**M. Aird:** Oui. Cet avion a été livré en 1982.

**M. Blenkarn:** Combien prévoyez-vous d'en livrer jusqu'au 31 décembre?

**M. Aird:** Dix-huit appareils CL-600 et un minimum de 13 CL-601. Mais ce pourrait être plus.

**M. Bell:** Est-ce que ces appareils viennent s'ajouter aux 12 déjà livrés ou bien est-ce le total?

**M. Aird:** Non.

**M. Bell:** C'est le total.

**M. Aird:** Pour toute l'année.

**M. Blenkarn:** Vous avez dit à M. Hovdebo que vous avez 8 avions en location, dont vous utilisez deux vous-mêmes pour les essais etc. Que faites-vous des six autres?

**M. Aird:** Deux servent à des fins de démonstration.

**M. Blenkarn:** C'est ce qu'on m'a dit. Vous en avez deux . . .

**M. Bell:** Non, veuillez m'excuser. Deux servent aux essais et sont équipés de toutes sortes d'instruments pour l'essai des nouvelles versions. Les deux que M. Aird mentionne servent à faire la démonstration de l'appareil aux clients potentiels et se présentent entièrement finis. Ce ne sont pas les mêmes appareils qui servent aux essais.

**M. Blenkarn:** Bien. Et les quatre autres?

**M. Aird:** Oui. Un ou deux sont sous-loués et les autres sont en atelier de finition où l'on finit d'habiller leurs cabines.

**M. Blenkarn:** Pourquoi avez-vous repris des avions en location alors que vous en êtes seulement à habiller la cabine?

**M. Aird:** Nous les avons pris en location car nous avons l'intention de remplacer nos premiers avions de démonstration par d'autres plus neufs, plus propres.

**M. Blenkarn:** Eh bien . . .

**M. Aird:** Les contrats de location pour la démonstration sont à court terme, pour un maximum de deux ans. Donc, lorsque nous mettrons en service un nouvel appareil de démonstration, nous retirerons, à l'expiration du contrat, un des appareils actuels.

**M. Blenkarn:** Je vais m'adresser quelques instants au vérificateur général. J'ai posé moi-même au Premier ministre hier la question de vos services aux sociétés de la Couronne. Le Premier ministre m'a répondu qu'il considère que les comptes de certaines de ces sociétés devraient être vérifiés par des comptables privés. Qu'en pensez-vous?



[Texte]

auditors should have an opportunity to audit some of these corporations. What is your view on that?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, it is my view that the Office of the Auditor General, Parliament's auditor, should be the auditor of all corporations that are substantially dependent upon the public purse. If a corporation requires large appropriations from Parliament, I think then Parliament's auditor should be the auditor of that corporation.

**Mr. Blenkarn:** A number of these corporations, this one particularly, received essentially no appropriations from Parliament until December of last year. It received all sorts of under-the-table letters of comfort, and then it received some guarantees. On your standard, on that basis then, this corporation would not have qualified.

**Mr. Dye:** With respect to Canadair in the past, that is true, although the forthcoming situation, with CDIC being then the financier or the bank for Canadair, in my view, I think I would look through that corporate veil and be very concerned about Parliament's auditor not being the auditor of where the money is going.

**Mr. Blenkarn:** Would you be happier if you had the authority to audit all Crown corporations, and where it was desirous to have private firms do the work, they would do it under your direction on a subcontract basis, more or less, so that at least we would have some consistent type of auditing?

**Mr. Dye:** Mr. Blenkarn, I have taken some criticism from the Public Accounts committee for being rather generous with the private sector in not insisting on having all the accounts under the aegis of my office. I do believe that the private sector are competent to audit, although I think we all should be auditing by the same rules.

**Mr. Blenkarn:** That is what I think.

**Mr. Dye:** I am very strong on that, and we have gone to some length to ensure that my private sector colleagues understand, in the same way that we understand, our obligations under the Financial Administration Act. In this particular instance, this corporation was not under the Financial Administration Act and the auditors were reporting under the CBCA, which is a slightly different ballgame.

I have not yet made the decision that I should insist on having all the accounts being audited by the office. However, I am getting increasingly concerned when I do not get immediate acceptance of the government with respect to large corporations that, in my view, should have my office audit their accounts. I am still waiting on answers with respect to the Canada Post Office for the next two years, although I have indications that I think I might get the appointment, and I am still waiting for an indication on CDIC.

**Mr. Blenkarn:** On that issue, would you be happy if you were able to determine the standards to which auditing should be performed and, to some extent, have a supervisory role in making sure those standards were complied with?

**Mr. Dye:** I am not in a position to commit myself. That is about where we are right now, although there might be

[Traduction]

**M. Dye:** Monsieur le président, je considère que le bureau du vérificateur général, le vérificateur du Parlement, devrait être chargé de la vérification des comptes de toutes les sociétés qui dépendent des deniers publics. Si une société a besoin de crédits importants octroyés par le Parlement, je pense que le vérificateur du Parlement devrait être celui qui vérifie leurs comptes.

**M. Blenkarn:** Un certain nombre de ces sociétés, et celle-ci en particulier, n'ont bénéficié d'aucun crédit du Parlement jusqu'en décembre dernier. Elle a bénéficié de toutes sortes de lettres d'accord sous la table, et toutes sortes de garanties. Cette société n'entrerait donc pas dans votre critère.

**M. Dye:** Cela a été vrai de Canadair par le passé, mais dorénavant, étant donné que la CDIC va devenir le banquier de Canadair, j'essaierai de lever ce voile, et je m'inquièterais beaucoup que le vérificateur du Parlement ne puisse vérifier les comptes des bénéficiaires de cet argent.

**M. Blenkarn:** Souhaiteriez-vous vérifier les comptes de toutes les sociétés de la Couronne, quitte à sous-traiter à des cabinets de comptables privés qui feraient le travail selon vos instructions, de façon à ce que toutes ces vérifications soient conformes à certaines normes?

**M. Dye:** Monsieur Blenkarn, le Comité des comptes publics m'a reproché d'être trop généreux avec le secteur privé en n'exigeant pas que tous les comptes passent par mon service. Je crois que le secteur privé a la compétence voulue pour effectuer les vérifications, mais je crois que tout le monde devrait suivre les mêmes règles comptables.

**M. Blenkarn:** Je le crois aussi.

**M. Dye:** J'insiste beaucoup là-dessus et j'ai tout fait pour que mes collègues du secteur privé interprètent de la même façon que nous les obligations que nous impose la Loi sur l'administration financière. Dans ce cas particulier, Canadair ne relevait pas de la Loi sur l'administration financière et les vérificateurs appliquaient la Loi sur les corporations commerciales canadiennes, ce qui n'est pas exactement la même chose.

Je n'ai pas encore décidé si je dois insister pour que tous les comptes passent par mon bureau. Cependant, je m'inquiète de plus en plus de voir que le gouvernement n'accepte pas immédiatement cette nécessité dans le cas de grosses sociétés dont les comptes devraient, à mon sens, être vérifiés par mon service. J'attends toujours la réponse du gouvernement concernant la Corporation canadienne des postes, mais je crois qu'elle sera positive, et j'attends également en ce qui concerne la CDIC.

**M. Blenkarn:** À ce sujet, vous contenteriez-vous de pouvoir déterminer les normes de vérification et de pouvoir exercer une certaine supervision pour vous assurer qu'elles sont bien respectées?

**M. Dye:** Je ne peux pas m'engager, car c'est à peu près la situation actuelle, encore qu'il y ait quelques divergences de



[Text]

differences in views of responsibilities of auditors. I have every confidence that my office and the other practising auditing organizations will achieve an accord so that we all use exactly the same rules for auditing and understand our responsibilities to Parliament as auditors of corporations which the Crown owns.

**Mr. Blenkarn:** I gather from the intent of this statement, and from your comments the other day, that if this corporation had been audited with the same type of standards that the Auditor General of Canada had demanded, losses would have been triggered a lot earlier and shown up as losses at an earlier stage. Is that correct?

• 1155

**Mr. Dye:** My recollection of my answer, with respect to a comprehensive audit of this Crown-owned corporation and the fact that there had not been, in my view, proper accountability, was that had these financial statements been tabled in Parliament, Parliament would have had an opportunity to see this emerging bulge of construction in progress of aircraft and a chance would have been achieved. Had we been the auditors, auditing under the CBCA and not under the FAA, which I think is the way to go, it is very difficult for me to know what judgments I would have taken because I do not know the problems that confronted Thorne Riddell—all those problems—at that time. I cannot say that my office is tougher operating under the CBCA rules than any other private sector company.

**Mr. Blenkarn:** I want to point out to you that Parliament did have financial figures from Canadair last spring, in 1981, when it examined the requirement for giving loan guarantees, and it had financial figures in the fall of 1982, when it had those figures again, and those figures, if you will look at them, indicate that the company was profitable. Indeed, its profitability was commented upon. The company, indeed, paid income tax. As long as you are going to wind up with figures that indicate profitability, surely the private firm auditing supplied the information and Parliament for two years, anyway, or on two occasions, had access to the information. What is the difference? What disturbs members of Parliament now is the \$1 billion loss, or \$1.4 billion loss, or whatever, but that was there all along.

**Mr. Dye:** It seems to me that the question boils down to, when do you recognize that you have unrealizable assets recorded on your books and you have to bite a bullet?—and it is a very unpalatable bullet to bite. The auditor would be very, very dependent on the representations from management and he would press and press and press again and probably threaten not ever to associate himself with statements if he were convinced that management was going to provide financial statements that were not a fair presentation, in his view.

I was aware of the financial statements that you referred to. I was also aware of other information. Therefore, I said to Parliament in paragraph 138 last year—and I was talking about Canadair:

[Translation]

vues concernant le rôle des vérificateurs. J'ai bon espoir que mon service et les autres cabinets de vérification puissent se mettre d'accord de façon ce que tout le monde applique exactement les mêmes règles et interprète de la même façon nos responsabilités vis-à-vis du Parlement en tant que vérificateur des comptes des sociétés appartenant à la Couronne.

**M. Blenkarn:** J'imagine, d'après ce que vous nous avez dit l'autre jour et ici même, que si Canadair avait été soumise à une vérification du même ordre que celle que vous exigez normalement, les pertes auraient été décelées beaucoup plus tôt et seraient apparues bien plus vite. Est-ce exact?

**M. Dye:** Ce que j'avais dit dans ma réponse, au sujet d'une vérification exhaustive de cette société de la Couronne, et du fait que la comptabilité n'avait pas été satisfaisante, c'était que si ces états financiers avaient été déposés au Parlement, ce dernier aurait pu voir que beaucoup trop d'avions étaient en train d'être construits, et il y aurait alors eu certaines possibilités. Si nous avions été les vérificateurs, vérifiant en vertu de la LCCC et non de la LAF—ce qui aurait dû être le cas—il m'est très difficile de savoir quelles décisions j'aurais pris, car j'ignore quels problèmes—et il y en a eu énormément—se sont alors posés à Thorne Riddell. Je ne peux pas dire que mon service est plus strict dans l'application des règles de la LCCC que toute autre compagnie du secteur privé.

**M. Blenkarn:** Je voudrais vous dire que le Parlement disposait des chiffres financiers que lui avait fournis Canadair au printemps dernier, en 1981, lorsqu'il examinait les critères concernant l'octroi des garanties de prêts. Il disposait aussi des chiffres financiers à l'automne de 1982, et à les examiner, on conclut que la Société était rentable. Il a même été question de sa rentabilité. En fait, la société a payé l'impôt sur le revenu. Si l'on vous donne des chiffres qui traduisent une rentabilité... quoi qu'il en soit, le cabinet de comptables qui s'est chargé de la vérification a fourni ces renseignements, et de toute façon pendant deux ans, ou à deux reprises, le Parlement a eu accès à ces renseignements. Quelle est donc la différence? Ce qui gêne maintenant les députés, c'est cette perte de 1 milliard ou de 1.4 milliard de dollars, qui existait pendant tout ce temps.

**M. Dye:** Il me semble que la question revient à ceci: quand faut-il admettre que des actifs inscrits dans les livres ne sont pas réalisables et qu'il devient nécessaire de se serrer la ceinture? Et il s'agit de serrer à fond. Le vérificateur devra bien s'en tenir à ce que lui disent les gestionnaires, sur lesquels il exercera des pressions constantes, et qu'il menacera probablement de ne jamais donner son aval à des états financiers s'il était convaincu que les gestionnaires allaient présenter des états financiers qui ne correspondaient pas selon lui à la réalité.

Je connaissais les états financiers dont vous avez parlé. Je savais aussi qu'il existait d'autres renseignements. J'ai par conséquent dit au Parlement, au paragraphe 138 du rapport de l'an dernier, et je parlais de Canadair:

*[Texte]*

This example is all the more disturbing because there is no assurance that the \$1.35 billion is sufficient.

I came on that, although we did have financial statements that indicated a profit the previous year. We had on our files other information, public prospectuses, where there was a warning in the prospectus. So we knew before the end of this year that there was a very significant problem there and I am sure, as was indicated in the testimony today, the management were discussing this problem from, I think they said, October to May, 1983.

**Mr. Blenkarn:** All right, thank you.

I was wondering, then, if I perhaps could go to Mr. Tilley, who indicated the checks that he made. Mr. Tilley, did your firm make any checks other than checks on company-supplied material—being order books supplied by the company, being parts lists supplied by the company, part materials supplied by the company, and that type of thing—to determine the ability to recover the moneys that were indicated as recoverable on future sales and so could be, in a sense, capitalized or treated as an asset, than you indicated today when you replied?

**Mr. Tilley:** We had access to one other set of data and that data was put together by a branch of government and formed part of a study done by that branch of government and was reported upon to the Cabinet and commented upon by Senator Austin Tuesday afternoon. We used that data, which was quite extensive, to confirm and compare with the data prepared by Canadair. It was done on two different bases—what was referred to as Case A, Case B—one more pessimistic than the other. That data indicated as I think I made reference to the other day but I am not exactly positive, the break-even point, which was somewhat different from Canadair's but not materially different from Canadair's.

• 1200

**Mr. Blenkarn:** Mr. Tilley, will you supply to this committee the data supplied to you by the government on which you made your decision?

**Mr. Tilley:** I did not say it was supplied by the government, Mr. Blenkarn. It was supplied during the course of our discussion and during the course of our continued investigation at the time we completed the audit. It was used by us and it was relied on by us. Whether or not that information can or should be made available, because it is part of material that was put before the Cabinet, I understand, I would take advice on that and I would leave that in the hands of the chairman.

**Mr. Blenkarn:** You are telling me that you, as a private auditor, received from the Government of Canada or a department of the government, information that assisted you in determining that development costs were recoverable. You had that information. Surely when the question of development costs being recoverable goes to the credibility of the whole problem we are faced with, you should be most delighted to supply that to us. Because really, and I want to

*[Traduction]*

Cet exemple est d'autant plus inquiétant que rien ne garantit que ce 1.35 milliard de dollars soit suffisant.

J'ai dit cela, bien que nous ayons des états financiers qui traduisaient un bénéfice pour l'année précédente. Dans nos dossiers, nous avions d'autres renseignements... de prospectus publics dans lesquels se trouvaient certaines mises en garde. Nous savions donc, avant la fin de cette année, qu'il y aurait là un problème très grave, et je suis sûr, comme l'a montré le témoignage d'aujourd'hui, que les gestionnaires discutaient de ce problème depuis octobre jusqu'à mai 1983, et c'est ce qu'ils ont dit, je crois.

**M. Blenkarn:** Très bien, merci.

Pourrions-nous peut-être passer maintenant à M. Tilley qui a parlé des vérifications qu'il a faites. Monsieur Tilley, votre firme a-t-elle vérifié autre chose que les documents fournis par la société, je veux parler des carnets de commandes, des inventaires de pièces détachées, des documents concernant ces dernières, etc., afin de déterminer s'il lui serait possible de recouvrer les montants indiqués comme étant recouvrables sur les ventes futures, et qui pourraient donc être, dans un certain sens, capitalisés ou traités comme un élément d'actif, dont vous n'auriez pas parlé aujourd'hui dans votre réponse?

**M. Tilley:** Nous avons eu accès à certains groupes de données qui ont été réunies par un service du gouvernement, et qui ont donc constitué une partie de l'étude entreprise par ce service; le cabinet en a reçu un rapport, et le sénateur Austin en a parlé mardi après-midi. Nous avons utilisé ces données, qui étaient très nombreuses, pour les comparer à celles de Canadair, et pour confirmer ces dernières. Nous sommes partis de deux bases différentes, nous parlons du cas A et du cas B, l'un étant plus pessimiste que l'autre. Ces données présentaient le seuil de rentabilité dont j'ai parlé l'autre jour, mais je n'en suis pas tout à fait certain, et il était quelque peu différent de celui de Canadair, mais pas trop.

**M. Blenkarn:** Monsieur Tilley, pourriez-vous fournir au comité les données que vous a soumises le gouvernement, et à partir desquelles vous avez pris votre décision?

**M. Tilley:** Je n'ai pas dit que c'était le gouvernement qui me les avait fournies, monsieur Blenkarn. Je les ai obtenues au cours de nos échanges, et pendant que nous poursuivions notre enquête, après avoir terminé la vérification. Nous avons utilisé ces données. Je ne sais pas si je pourrais ou non les mettre à votre disposition, parce qu'elles font partie des pièces qui ont été soumises au Cabinet; je demanderais donc quelques conseils à ce sujet, et je vais d'ailleurs me décharger de cette question sur le président.

**M. Blenkarn:** Vous êtes en train de me dire qu'en tant que vérificateur d'une firme privée, vous avez reçu du gouvernement du Canada ou d'un ministère du gouvernement, des renseignements qui vous ont aidé à conclure que les coûts de développement étaient recouvrables. Si cela porte sur la crédibilité du problème qui nous occupe, vous devriez être heureux de nous dire ce qu'il en est. Parce que vraiment, et je voudrais vous le dire très franchement... vous le savez bien,



## [Text]

make it quite frank to you and you know this—your firm knows this—I named your firm in the House of Commons with respect to the kind of audit that was performed.

The question of audit has been raised by the Auditor General even this morning. Surely you would want to make available to us all the information on which you relied. Now, if you just relied on the books and records of Canadair, they are the people you were auditing for the shareholders of the company. Surely you would not rely on management's representations to audit for the shareholders. What is the point of that on an audit? I then ask you, did you rely on the government and its material? Here lies the government—after all the government is a shareholder, I suppose that might substantiate what you are saying. But I think you would really, would not you, want to make sure that we had that material so that we could see whether the government in fact misled you.

**Mr. Tilley:** I would have to go back. I think you suggested that I obtained this information from the government. Let me be absolutely clear on that. I did not obtain it from the government; I obtained it from Canadair. It had been made available to them and it was provided to us by them, not constructed by them, but it was provided to us to consider in the process of our completion of the audit. Now, that information, I am quite willing to make available if I am permitted to make it available. I am not trying to hold anything back, and I am more than open with respect to any part of the files. That is why we are here, Mr. Blenkarn. We are here to provide the information that we can. If there is any part of it which may be restricted, then that is fine; I have to hold it back; but I am quite perhaps open to having anybody look at it in any way, shape or form.

**Mr. Blenkarn:** I do not see how we can have a situation in which an auditor of a company can say, "if I am permitted by the government to make it available." Surely—what is the point of the Public Accounts committee.

• 1205

Mr. Chairman. I would appreciate your direction to have that material on whether or not soft items can be kept on the books as an asset, how that determination was made, and the material on which the auditor relied, available for the committee.

**The Chairman:** Mr. Blenkarn, I think auditor's working papers are not generally available to the committee. The Auditor General, for example, never brings his working papers before the committee. I understood Mr. Tilley was saying that if his client, which is not the government, were to consent to it, Mr. Tilley would have no objection to providing that information to the in camera meeting which I envisage will be held next Tuesday.

## [Translation]

de même que votre firme . . . je l'ai en effet citée à la Chambre des communes à propos du type de vérification qui a été faite.

Le vérificateur général a soulevé encore ce matin cette question de la vérification. Vous voudriez sans doute mettre à notre disposition tous les renseignements sur lesquels vous vous êtes basés. S'il s'agissait uniquement des livres et des dossiers de Canadair, il ne faut pas oublier que vous faisiez une vérification pour les actionnaires de la compagnie. Vous ne prendrez sûrement pas pour argent comptant ce que peut vous dire la direction si vous faites une vérification pour les actionnaires. À quoi bon? Je vous ai ensuite demandé si vous avez utilisé des données du gouvernement. Il y a donc le gouvernement, et après tout c'est un actionnaire; cela pourrait donc étayer ce que vous êtes en train de dire. Mais vous voudriez sans doute vous assurer que nous disposons de ces données, afin que nous puissions voir si le gouvernement ne vous a pas induit en erreur.

**M. Tilley:** Il faut que j'en demande l'autorisation. Je pense que vous avez dit que j'ai obtenu ces renseignements du gouvernement. Je voudrais être tout à fait clair à ce sujet. Je ne les ai pas obtenus du gouvernement, mais de Canadair. Cette compagnie les a obtenus et elle les a mis à notre disposition; ce n'est pas elle qui les a établis, mais elle les a soumis à notre attention lorsque nous étions sur le point de terminer la vérification. Je suis tout à fait disposé à mettre ces renseignements à votre disposition, si on me donne la permission de le faire. Je ne suis pas en train d'essayer de vous cacher quoi que ce soit, en particulier à propos de n'importe quelle partie de ces documents. C'est bien pourquoi nous sommes ici, monsieur Blenkarn. Nous sommes ici pour fournir les renseignements que nous pouvons fournir. Si certaines données sont confidentielles, je devrais ne pas vous les soumettre, mais je ne verrais aucun inconvénient à ce que n'importe qui puisse examiner toutes ces pièces.

**M. Blenkarn:** Je ne comprends pas que nous puissions nous trouver dans une situation dans laquelle le vérificateur d'une firme puisse dire «si le gouvernement me permet de les rendre disponibles.» C'est incroyable . . . Quelle est donc l'utilité du comité des Comptes publics?

Monsieur le président, je vous serais reconnaissant de demander que les documents permettant de savoir si les éléments incertains peuvent être consignés ou non dans les livres comme éléments d'actif soient mis à la disposition du Comité, qui devrait savoir aussi comment cela a été déterminé, et sur quel texte le vérificateur s'est appuyé.

**Le président:** Monsieur Blenkarn, je pense que de façon générale, le Comité n'a pas accès aux documents de travail du vérificateur. Par exemple, le vérificateur général n'a jamais apporté ses documents de travail lorsqu'il s'est présenté devant le Comité. J'ai cru comprendre que M. Tilley disait que si son client, qui n'est pas le gouvernement, y consentait, il n'aurait pas d'objection à donner ce renseignement lors de la réunion à huis clos que j'envisage de tenir mardi prochain.



[Texte]

Before I go to Mr. Fennell, perhaps we should say that it is the intention of the Chair to invite our witnesses to come back on Tuesday for an in camera session to get these sensitive items on the table for discussion. That would include all the witnesses. Mr. Kearns, I understand your status will be different next week, but we would invite you back in any event, as I think your input to that kind of detailed examination would be extremely useful.

**Mr. Kearns:** I will be available.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Chairman, we are now talking about the past, and if the Auditor General gets his way he will do the next audit, hopefully, on this organization. If he was provided today with all the working papers from Thorne Riddell, when can he estimate he can give an opinion of what should be done with the financial side of this company, whether the government should take the \$1 billion and write it off, and how much more should be put into the company, so we will know how to really judge this \$240 million we are being asked in another committee to approve?

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, if I were to receive the audit working papers of Thorne Riddell as of December 31, 1982, I do not think I would be able to make an intelligent assessment for you, based on that historical data, as on what might be required from June, 1983 to, say, the end of the year or in the forthcoming year. The audit working papers probably will not give me the kind of information I could offer you from that set of data, sufficient information.

I think what you have to do is expect that is a fair thing for management to provide for the internal resources of the corporation in order to have its forecasting mechanisms in place to develop cashflow requirements and an understanding of its marketing needs. The audit working papers of last year will have some broad indications and assurances from management that they were planes that were sold or about to be sold when there were reasonable prospects here and there. But you would not be able to develop a cashflow analysis from historical working papers, an analysis that would give you any firmness of conviction as to cash requirements.

**Mr. Fennell:** What I am looking for is some background so we are prepared. We are being asked for \$240 million now. I am sure it is not going to long before we are going to be asked for more through CDIC, if it goes through. I am worried. We cannot approve something like this, and I would imagine you would agree with me that on the facts that have been provided for us at this time we could not really genuinely approve that amount of money.

**The Chairman:** Mr. Fennell, with respect, that is not a decision for this committee.

[Traduction]

Avant de donner la parole à M. Fennell, je voudrais dire que le président a l'intention d'inviter nos témoins à recomparaître mardi pour une séance à huis clos afin que l'on puisse discuter de ces questions délicates. Cela comprendrait tous les témoins. Monsieur Kearns, votre situation sera différente pour la semaine prochaine, mais quoi qu'il en soit nous allons vous inviter à comparaître à nouveau devant le Comité, car ce que vous pourrez dire au sujet de cet examen très détaillé serait extrêmement utile.

**M. Kearns:** Je suis à votre disposition.

**Le président:** Merci. Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Merci, monsieur le président. Monsieur le président, nous parlons maintenant du passé, et si le vérificateur général en arrive à ses fins, il se chargera—je l'espère—de la prochaine vérification de cet organisme. S'il pouvait disposer aujourd'hui de tous les documents de travail de Thorne Riddell, quand pourrait-il nous dire ce qu'il faudrait faire selon lui des activités financières de cette compagnie, si le gouvernement devrait imputer le milliard de dollars à l'exercice, et quelle somme supplémentaire il faudrait accorder à la compagnie, afin de savoir ce qu'il faut vraiment penser des 240 millions de dollars soumis à l'approbation d'un autre comité.

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, si je devais recevoir les documents de travail de Thorne Riddell, depuis le 31 décembre 1982, je ne pense pas pouvoir vous fournir une évaluation intelligente, fondée sur ces données historiques, à propos de ce qui pourrait être requis de juin 1983 jusque par exemple la fin de l'année ou pour l'année prochaine. Les documents de travail qui ont été nécessaires à la vérification ne me donneront pas les renseignements que je pourrais vous fournir à partir de ces données, ils ne sont pas suffisants.

Vous devez, je crois, partir du principe selon lequel il est normal que la direction approvisionne les ressources internes de la compagnie afin que ses mécanismes de prévisions soient en place pour établir les besoins en liquidités et pour comprendre ce qui concerne la commercialisation. Les documents de travail utilisés l'an dernier présenteront dans les grandes lignes certaines assurances de la direction quant à l'existence d'avions qui étaient vendus ou qui allaient l'être, lorsqu'il se présentait certaines perspectives raisonnables. Mais vous ne pourriez pas établir une analyse des liquidités à partir de documents de travail historiques, analyse qui vous permettrait de déterminer de façon absolue les besoins de trésorerie.

**M. Fennell:** Je cherche à obtenir certains renseignements de base, pour que nous soyons bien préparés. On nous demande d'accorder maintenant 240 millions de dollars. Si nous les accordons, je suis sûr qu'on nous demandera davantage très bientôt, par le biais de la CDIC. Je suis préoccupé. Nous ne pouvons pas approuver une telle chose, et vous conviendrez sans doute avec moi que d'après les faits qui nous ont été soumis maintenant nous ne pouvons vraiment pas approuver un tel montant.

**Le président:** Monsieur Fennell, je voudrais vous dire respectueusement que ce n'est pas à ce Comité d'en décider.

[Text]

**Mr. Fennell:** No, I know. The Auditor General is not at the other committee. I am trying to get something from he who will be responsible, hopefully, in the future.

**The Chairman:** But you are asking him for information which is not in his jurisdiction. He will not say that himself.

**Mr. Fennell:** Let me go on then. I would like to address my next question to Mr. Kearns. The reason I do this is that I have been privy to some information that really there is cause and effect, and he happens to be the effect.

**Mr. Kearns:** you have been in the aviation industry 37 years I understand.

**Mr. Kearns:** Including three years in the air force as a fighter pilot.

**Mr. Fennell:** That gives you quite a background. Eighteen of those years you were with Canadair?

**Mr. Kearns:** I have been with Canadair over 34 years; 18 years as president.

**Mr. Fennell:** So of those 18 years, 11 years you were operating under a different shareholder?

**Mr. Kearns:** That is correct.

• 1210

**Mr. Fennell:** Can you give us a comparison of your position with the shareholder—the difference between working with your previous shareholder and with your current shareholder?

**Mr. Kearns:** The bottom line—and I can come back and expand on this if you wish—is that the relationship since we were taken over by the government has been quite different from the relationship when we were owned by General Dynamics, in the sense that General Dynamics had a much more direct day-to-day involvement in our operations, such as we have now experienced with the six months that CDIC has been our shareholder. That is the simplest comparison I can give—that our experience to date, in these past six months with CDIC, would compare much more closely with our relationship with the previous shareholder.

**Mr. Fennell:** Are you saying in effect, then, that you had no direction from the government and that you were totally on your own and you had no input from your board of directors?

**Mr. Kearns:** No, sir. We always had at least one senior official of the government on our board. We had an outside board; a strong board. At the time of the takeover by the Canadian government I was concerned about this point, and we actually took steps to form an internal management review board to review every single major decision, in an effort to replace the General Dynamics day-to-day involvement. That internal management review board has had a few hundred meetings over this period of seven or eight years.

[Translation]

**M. Fennell:** Non, je le sais. Le vérificateur général n'est pas à l'autre comité. Je suis en train d'essayer d'obtenir quelque chose de celui qui, espérons-le, sera responsable de cette question à l'avenir.

**Le président:** Mais vous lui demandez des renseignements qui ne relèvent pas de sa compétence. Il ne vous le dira pas lui-même.

**M. Fennell:** Permettez-moi de poursuivre. Je voudrais poser ma question suivante à M. Kearns. En effet, j'ai réussi à savoir qu'en fait il existait certaines causes et certains effets, et qu'il se situe du côté des effets.

Monsieur Kearns, je crois savoir que vous êtes dans l'industrie de l'aviation depuis 37 ans.

**M. Kearns:** Y compris les trois années que j'ai passées dans les forces aériennes comme pilote d'avion de combat.

**M. Fennell:** Vous connaissez donc extrêmement bien ce secteur. Et vous êtes avec Canadair depuis 18 ans?

**M. Kearns:** Je suis avec Canadair depuis plus de 34 ans, et j'ai été président pendant 18 ans.

**M. Fennell:** Sur ces 18 ans, vous en avez passé 11 sous un actionnaire différent, n'est-ce pas?

**M. Kearns:** C'est exact.

**M. Fennell:** Pourriez-vous nous dire comment se situe votre position par rapport à l'actionnaire; autrement dit, vous avez travaillé pour l'ancien actionnaire et pour l'actionnaire actuel, et y a-t-il une différence?

**M. Kearns:** Le fait est, et je pourrai revenir là-dessus et en parler davantage, si vous le souhaitez, que les relations depuis que nous avons été rachetés par le gouvernement ont été très différentes de celles qui existaient lorsque nous étions propriété de *General Dynamics*, car cette société était impliquée bien plus directement dans nos activités, comme c'est actuellement le cas depuis les six mois au cours desquels la CDIC est devenue notre actionnaire. C'est la comparaison la plus simple que je puisse vous donner, notre expérience jusqu'à présent, ces six derniers mois avec la CDIC, se comparerait beaucoup plus étroitement avec notre relation avec l'ancien actionnaire.

**M. Fennell:** Voulez-vous donc nous dire que le gouvernement ne vous donnait aucune directive, que vous étiez entièrement livrés à vous-mêmes, et que votre conseil d'administration ne vous faisait aucune recommandation?

**M. Kearns:** Non, monsieur. Nous avons toujours eu ne serait-ce qu'un seul fonctionnaire supérieur dans notre conseil d'administration. Nous avons donc un conseil extérieur, très actif. Lors du rachat de la société par le gouvernement canadien, cette question me préoccupait, et en fait nous avons pris certaines mesures pour constituer un conseil de révision de la gestion interne pour examiner chaque grande décision, afin de remplacer la participation quotidienne de *General Dynamics*. Ce comité interne de révision de la gestion s'est réuni quelque centaines de fois au cours de ces 7 ou 8 ans.



## [Texte]

But in addition to that, in the case of the Challenger program we set up a review board, because it was such a major program. We had a review board made up of officials of the Department of Industry, Trade and Commerce; Finance; Treasury Board; and Department of Transport that we issued monthly reports to and then had quarterly meetings with. In addition to that, of course, I maintained a fairly frequent relationship and meetings and discussions with the primary minister involved, Industry, Trade and Commerce, and on occasion other ministers as well.

But it was not the same situation as existed under General Dynamics. As I said, I think what we have been doing in the past six months has been much more akin and much more similar to what it was with General Dynamics.

**Mr. Fennell:** So in effect the government bureaucrats were very much involved with you in the decisions that were taken during the period that they were the shareholder.

**Mr. Kearns:** Very much involved, but not to the day-to-day extent that we had experienced under our General Dynamics ownership.

**Mr. Fennell:** Thank you.

The other question—in global figures, we were given the numbers that \$350 million of the \$1 billion were hard, design-related costs; \$650 million were soft costs: interest, administration, selling expenses. I am really generalizing here, because I do not have a lot of time. Under the terms of reference when you were with General Dynamics, would those soft costs have been allowed to be capitalized?

• 1215

**Mr. Kearns:** I would refer that question to Mr. Aird, if I may, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Aird.

**Mr. Aird:** A major portion of the soft costs that we capitalized on the Challenger program consisted of financing expense. The aggregate up to the end of 1982 of interest expense on the Challenger program was in excess of \$460 million, which were included in soft costs and capitalized on our balance sheet.

Under the General Dynamics regime we never had a similar experience as to extent. We had a similar experience with respect to principle. There was one previous contract involving the sale of water bombers to a foreign government where we did in fact capitalize the interest costs of a batch of water bombers.

I think a fair answer to your question is yes, in principle we did it under General Dynamics Corporation, but the extent to which we had previously done it did not bear any relationship to the amounts of money that I am talking about here, well over \$450 million.

## [Traduction]

Mais en plus de cela, dans le cas du programme *Challenger* nous avons constitué un conseil d'examen étant donné l'ampleur de ce programme. Il comprenait des fonctionnaires du ministère de l'Industrie et du Commerce, des Finances, le Conseil du Trésor et le ministère des Transports; nous leur adressions des rapports mensuels, et ensuite nous avions des réunions trimestrielles avec eux. En plus, naturellement, j'ai entretenu des rapports très fréquents et j'ai prévu des rencontres et des discussions avec le ministre le plus intéressé, celui de l'Industrie et du Commerce, et parfois avec certains de ses collègues.

Mais la situation n'est plus la même que celle qui existait avec *General Dynamics*. Encore une fois, je pense que ce que nous avons fait au cours des six derniers mois ressemble davantage à ce qui se passait autrefois, avec *General Dynamics*.

**M. Fennell:** Par conséquent, en fait, les bureaucrates participaient beaucoup avec vous dans les décisions qui ont été prises lorsque le gouvernement était actionnaire.

**M. Kearns:** En effet, dans une très grande mesure, mais pas de façon quotidienne, comme cela se faisait lorsque nous relevions de *General Dynamics*.

**M. Fennell:** Merci.

L'autre question, en chiffre global, on nous a dit que par rapport à ce milliard de dollars 350 millions représentaient des coûts de base, en rapport avec le design; 650 millions représentaient des coûts périphériques, reliés à l'intérêt, à l'administration et à la vente. En fait, je suis en train de faire des généralisations parce qu'il ne me reste pas beaucoup de temps. Lorsque vous étiez avec *General Dynamics*, était-il prévu que ces coûts périphériques puissent être capitalisés?

**M. Kearns:** Avec votre permission je demanderai à M. Aird de répondre à cette question, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Aird.

**M. Aird:** Une grande partie des coûts périphériques que nous avons capitalisés dans le programme relatif au Challenger comprenait les charges financières. Jusqu'à la fin de 1982, l'ensemble des frais d'intérêt pour le programme du Challenger dépassait 460 millions de dollars, qui étaient inclus en coûts périphériques et capitalisés dans notre bilan.

Lorsque nous relevions de *General Dynamics*, les choses ne se passaient jamais de cette façon, sauf en principe. Nous avions par exemple un contrat impliquant la vente de bombardiers à eau à un gouvernement étranger, et nous avions capitalisé les frais d'intérêt de tout un groupe de bombardiers.

Il me paraît juste de répondre par l'affirmative à votre question; en principe nous procédions ainsi lorsque nous relevions de *General Dynamics*, mais jamais dans cette même mesure, puisqu'il s'agit maintenant de montants dépassant 450 millions de dollars.



[Text]

**Mr. Fennell:** So the answer basically is that the government did not discourage you from building up excessive soft costs and capitalizing soft costs?

**Mr. Aird:** The expression, Mr. Chairman, of "excessive" I do not think is appropriate. We did, to the best of our knowledge, capitalize the soft costs in accordance with generally accepted accounting principles. At all times during the period 1976 through well into 1981 we had what we call a reasonable expectation that the soft costs, including the \$450-odd million of financing expense that I have mentioned to you, would in fact be recoverable.

**Mr. Fennell:** Mr. Aird, should you not have reviewed these capitalized costs earlier than you did? Should you not have really looked at them in 1981 when you saw the orders dropping off severely and made an adjustment at that time instead of misleading your shareholder and showing a \$3 million profit?

**Mr. Aird:** The entire program, Mr. Chairman, is reviewed with the shareholder four times a year—soft costs; hard costs; deliveries, actual and prospective; and the order book. The answer to your question is we did that and we do it four times a year. We prepare annually an operating plan for the company which takes into consideration not only the succeeding year but the four next succeeding years. We operate to that plan and we are measured to that plan quarterly and we report to the board of directors on a quarterly basis.

**Mr. Fennell:** Then I would assume from your statements that really the Government of Canada was at fault in not reviewing your figures and doing something about it earlier; and I accept that.

**Mr. Bell:** I would like to address a question to you. I do not like the fact that you are taking over this corporation with this tremendous \$1.35 billion debt. It is an advantage to you that you have written off your loss this year. I acknowledge that it is a cleaner situation, that you have a better chance of showing a profit in the future.

Would it not be better for the government to bite the bullet now and accept that \$1.35 billion, write it off and let you start with a fresh start?—because, really, you do not know when you are ever going to pay it back. Would it not be better to take it off now and give your corporation a chance rather than robbing somebody like Teleglobe or potentially their development of Anik C and Anik D? Would it not be better to clean up the slate right now and start with a fresh, clean slate?

**Mr. Bell:** I will make three observations. First, your comment that by this write-off we have given ourselves a better chance for profit in the future I hope is not implying that we have taken off anything more than what is a full recognition and a fair recognition of losses to date.

[Translation]

**M. Fennell:** Par conséquent, essentiellement la réponse est que le gouvernement ne vous décourageait pas d'accumuler des coûts périphériques excessifs, ni de capitaliser ce genre de coût.

**M. Aird:** Monsieur le président, l'adjectif «excessif», ne me paraît pas convenir ici. Nous avons fait de notre mieux pour capitaliser les coûts périphériques conformément au principe comptable généralement admis. Tout le temps, entre 1976 et 1981, nous pensions raisonnablement que les coûts périphériques, y compris les quelque 450 millions de dollars des charges financières dont je vous ai parlé, seraient récupérables.

**M. Fennell:** Monsieur Aird, n'auriez-vous pas dû revoir plus tôt que vous ne l'avez fait ces coûts capitalisés? N'auriez-vous pas dû en fait les revoir en 1981, en constatant que le nombre des commandes avait considérablement diminué, afin de rajuster les choses à cette date, plutôt que d'induire votre actionnaire en erreur, et de lui présenter un profit de 3 millions de dollars?

**M. Aird:** Monsieur le président, tout le programme est examiné avec l'actionnaire quatre fois par an—les coûts périphériques, les coûts de base, les livraisons effectives et prospectives et le livre des commandes. Pour répondre à votre question, je vous dirai que nous procédons à cet examen quatre fois par an. Nous préparons annuellement un plan d'opération pour la compagnie, qui tient compte non seulement de l'année à venir, mais des quatre prochaines années. Nous travaillons selon ce plan, et une fois par trimestre nous examinons nos activités par rapport à ce plan; de plus, nous faisons notre rapport une fois par trimestre au conseil d'administration.

**M. Fennell:** Par conséquent, d'après ce que vous nous avez dit, le gouvernement du Canada a eu tort de ne pas examiner vos chiffres, et de ne pas avoir réagi plus tôt; j'accepte cela.

Monsieur Bell, je voudrais vous poser une question. Je n'aime pas le fait que vous repreniez cette compagnie avec cette dette considérable de 1.35 milliard de dollars. Il est heureux que vous ayez imputé à l'exercice votre perte de cette année. Je reconnais qu'ainsi la situation est plus nette, et que vous avez de meilleures possibilités de présenter des profits à l'avenir.

Ne vaudrait-il pas mieux que le gouvernement encaisse le coût maintenant, qu'il accepte d'éponger ce 1.35 milliard de dollars, afin de vous laisser commencer d'un bon pied? En effet, en fait vous ne savez pas quand vous allez pouvoir le rembourser. Ne vaudrait-il pas mieux qu'il annule dès à présent cet arriéré, afin de donner une chance à votre compagnie, plutôt que de voler par exemple Teleglobe, ou de compromettre peut-être le lancement d'Anik C et d'Anik D? Ne vaudrait-il pas mieux partir à zéro, dans de bonnes conditions?

**M. Bell:** Je voudrais faire trois observations. Tout d'abord, lorsque vous dites qu'avez cette annulation nous nous sommes donné de meilleures chances de profit pour l'avenir, j'espère que vous n'impliquez pas par là que nous avons retiré d'avantage que les pertes équitablement reconnues jusqu'à présent.

[Texte]

[Traduction]

• 1220

**Mr. Fennell:** Yes, I accept that.

**Mr. Bell:** Historic costs.

Secondly, far be it from me to decline the investment of cash which will provide us with a healthy equity base from which to operate. Canadair has been operating with a debt:equity ratio that is out of line with anyone in the industry.

Having said that, however, the debt that we have outstanding is government-guaranteed debt and is not all due at this time. Indeed, it all has varying stages of maturity, as you have seen it stated. I presume in the event that this company is incapable of meeting those interest payments, as I have indicated would be the case, without infusion of additional funds, those funds will have to be forthcoming or the guarantee will have to be honoured—and will be honoured, I have no doubt. But that debt is not currently due, and it has varying points at which it does mature. Some of it is not in fact repayable without penalty consequences.

Thirdly, your observation about revenues from Teleglobe I would say I think somewhat implies that we might rob one organization . . .

**Mr. Fennell:** Peter to pay Paul.

**Mr. Bell:** —of its capacity to do constructive and healthy things to finance a past deficit; and that, I can assure you, is not our intention. There is no intention, certainly on the part of CDIC, nor any I detect on the part of our shareholder in giving us the responsibility for these companies, that we should use the revenue in one area to reduce its capacity to be active and successful to take care of problems in another. As you have I think observed, the magnitude of financial costs in the case of Canadair is very large in comparison with the revenue stream in the case of Teleglobe. Teleglobe cannot solve the Canadair problem; not by any stretch . . .

**Mr. Fennell:** It can help a little bit.

**Mr. Bell:** —of anyone's imagination. We are talking about after-tax revenues of about \$40 million in the case of Teleglobe.

**Mr. Fennell:** It comes pre-tax at \$80 million.

**Mr. Bell:** Well, even if pre-tax is twice that. On a separate corporate basis, which is where they are, you cannot merge those tax consequences; and even 100% of it takes care of half the interest cost we are talking about in the case of Canadair. So that is no solution. And I think everyone recognizes—the government included—that that is no solution.

I can assure you that it is not the intention of CDIC to make use of revenues in one place to diminish the capacities of that company to take care of problems elsewhere; and you will have evidence of that by the presentation we will make annually of our capital budget, where we will indicate what activities we are carrying on, how aggressively we intend to carry them on, what resources will be required, what cashflow will be thrown off from existing activities, and how we intend to use that cash.

**M. Fennell:** Oui, d'accord.

**M. Bell:** Il s'agit de coûts d'origine.

Deuxièmement, je ne vais certainement pas refuser une injection de capitaux qui nous donnera une base solide. Canadair a fonctionné avec un ratio d'endettement qui dépasse de beaucoup celui des autres sociétés aéronautiques.

Cependant, il faut signaler que la dette qui reste à rembourser est garantie par le gouvernement et arrive à son échéance à différents moments, comme vous avez pu le constater. Je présume que, si la société n'est pas capable de payer les frais d'intérêts, ce qui, comme je l'ai dit, serait le cas, sans une injection de fonds supplémentaires, il faudrait ou bien qu'elle reçoive les fonds ou que la garantie soit honorée. Je n'ai aucun doute qu'elle sera honorée. Mais pour ce qui est de la dette qui n'est pas remboursable en ce moment, il y a différents moments où elle arrive à son échéance. Une certaine partie de la dette n'est pas remboursable sans pénalité.

Troisièmement, votre remarque au sujet des recettes de Teleglobe laisse entendre qu'on va peut-être faire un trou . . .

**M. Fennell:** Pour en boucher un autre.

**M. Bell:** Vous semblez dire que nous allons enlever à une société la possibilité de continuer ses activités utiles afin de financer un autre déficit. Je puis vous assurer que ce n'est point notre intention. La CDIC n'a nullement l'intention, ni l'actionnaire non plus, que je sache, d'utiliser les recettes d'un organisme donné pour régler les problèmes financiers d'un autre. Comme vous avez pu le constater, l'importance des coûts financiers de Canadair dépasse de beaucoup les recettes de Teleglobe. Teleglobe ne peut certainement pas régler les problèmes de Canadair.

**M. Fennell:** Teleglobe pourrait peut-être aider un peu.

**M. Bell:** Teleglobe a des recettes après impôts d'environ 40 millions de dollars.

**M. Fennell:** Les recettes avant impôts sont de 80 millions de dollars.

**M. Bell:** Même si les recettes avant impôts sont le double de celles après impôts, on ne peut pas fusionner la situation fiscale des deux sociétés. Même si on avait accès à 100 p. 100 des recettes de Teleglobe, elles ne paieraient que la moitié des frais d'intérêts de Canadair. Donc, ce n'est pas la solution. Je crois que tout le monde . . . y compris le gouvernement . . . l'admet.

Je puis vous assurer que la CDIC n'a pas l'intention d'utiliser les recettes d'un organisme pour régler les problèmes d'un autre tout en réduisant les possibilités du premier. D'ailleurs, vous allez pouvoir le constater dans le budget d'investissement que nous allons présenter tous les ans. Nous y indiquerons les activités que nous poursuivons, les ressources dont nous aurons besoin pour le faire, le moment où on aura des liquidités, et l'utilisation que nous comptons faire de ces liquidités.



[Text]

**Mr. Fennell:** Are you going to present us with a consolidated financial statement, or independent financial statements for each operating subsidiary?

**Mr. Bell:** I will present you with the following. I will present you with a financial statement for CDIC, which will not be consolidated in the sense of merging all the assets and liabilities and giving you a total consolidated presentation. I will give you what some holding companies do, which is equity accounting. It shows you the key elements of each company: Canadair, de Havilland, etc. The reason for that is I think that will give you a fairer description of those companies—of us as a holding company, because the assets and liabilities do not stand, in legal terms, against one another. They are in very diverse industries, doing very different kinds of things, and the assets of one are not available to meet the liabilities of the other. So aggregating them on a single balance sheet, showing assets on one side and liabilities on the other side without distinction of the corporate framework, I believe would be misleading.

• 1225

I will, as well, as a result of using this form of equity accounting, provide, attached to those statements, separate audited financial statements and quarterly unaudited financial statements, with descriptive material, of each of the underlying companies on a stand-alone basis. So you will have both. What you will not have will be a submerging and consolidation which could be provided, but which I think would probably mask the realities and make it very tough to pore through without enormous restatements in the notes and explanatory data.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fennell.

I have one question for Mr. Bell on that point. I would hope that the people who make the decision about the financing would give serious consideration to the fact that some of the long-term debt of Canadair is at much higher rates than those available to the government, and the taxpayer could achieve an overall benefit if financing were done in a certain way rather than in a different way.

**Mr. Bell:** It is certainly my intention to get the lowest cost of capital available, using the creditworthiness that I think CDIC has. That debt that is higher-cost than current market is often the hardest to pay back.

**The Chairman:** Mr. Kearns, the statements by the Prime Minister in recent days have made it increasingly evident that the government has decided as a policy that it wants to support aircraft production by Canadair. You have had government people on your board, and I will not ask you who you have had from IT&C and what other government representation you have had on your board over the recent years.

My first question would be, when did it become apparent to you, or when did you tell the government, if that were the case, that this thing was not going to be a viable production operation and that they had to decide that it was going to be a policy decision to continue to produce or to fund the production of this aircraft?

[Translation]

**M. Fennell:** Allez-vous nous présenter un état financier consolidé ou des états financiers distincts pour chaque filiale?

**M. Bell:** Je vais vous présenter un état financier pour la CDIC qui ne sera pas consolidé, c'est-à-dire qu'il ne réunira pas tout l'actif et tout le passif. À l'instar de certaines autres sociétés de contrôle, je vous donnerai une comptabilité fractionnée. Le bilan vous donnera les éléments clé de chaque société: Canadair, de Havilland, et cetera. Si je procède ainsi, c'est parce qu'à mon avis ce genre de comptabilité vous donnera une meilleure description de ces compagnies... et de la CDIC en tant que société de contrôle, parce que, selon la loi, le bilan total de l'actif et du passif ne peut pas s'équilibrer au niveau de la société de contrôle. Toutes les sociétés sous contrôle holding sont différentes et l'actif d'une ne peut pas servir à éponger le passif d'une autre. Je crois qu'il serait trompeur de ne vous donner qu'un seul bilan, avec tout l'actif d'un côté et tout le passif de l'autre, sans ventilation selon les sociétés.

En plus des bilans, je vais vous fournir des états financiers vérifiés et des états financiers trimestriels non vérifiés, avec des documents à l'appui, pour chaque société individuellement. Vous aurez donc les deux. Ce que vous n'aurez pas, c'est un bilan consolidé, ce qu'on pourrait vous fournir, qui cacherait la situation réelle et exigerait énormément de notes et d'explications.

**Le président:** Merci, monsieur Fennell.

J'ai une question à poser à M. Bell à ce sujet. J'espère que ceux qui prennent la décision au sujet du financement tiendront compte du fait qu'une certaine partie de la dette à long terme de Canadair est à des taux d'intérêt beaucoup plus élevés que ceux dont dispose le gouvernement. Par conséquent, le contribuable pourrait en bénéficier de façon globale compte tenu de la méthode de financement qui est utilisée.

**M. Bell:** J'ai certainement l'intention d'obtenir le meilleur taux d'intérêt possible, en ayant recours à la capacité d'endettement dont la CDIC jouit à mon avis. La dette la plus difficile à rembourser est souvent celle dont les taux d'intérêt sont plus élevés que les taux actuels.

**Le président:** Monsieur Kearns, d'après les déclarations du premier ministre, dernièrement, il est de plus en plus évident que le gouvernement a décidé comme politique d'appuyer la fabrication d'avions par Canadair. Votre conseil regroupe des fonctionnaires, mais je ne vais pas vous demander les noms des représentants de l'Industrie et du Commerce et d'autres ministères qui ont siégé au conseil depuis quelques années.

Voici ma première question: Quand vous êtes-vous rendu compte ou quand avez-vous informé le gouvernement, si tel est le cas, que cette activité n'allait pas être rentable et que le gouvernement était obligé de décider comme question de politique s'il allait continuer à financer la fabrication de l'avion?



[Texte]

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, I have never said to the government or anyone else that I did not believe this was a viable program. On the contrary, I believe it is, in spite of our current problems, an extremely attractive product. It is a product that has a normal 20- to 25-year life. I have never stated to anyone any lack of confidence in its ultimate viability.

We are going through rough times. I guess it first hit us in May of last year, about a year ago, where the customers started going soft, delaying deliveries, orders started dropping off; and it happened very quickly, very suddenly. So it was from May of last year that we began to realize that it was not going according to plan. But we have extremely high confidence, if we can ride out this rough period, that the product is there and that the length of life left ahead of it of, say, 20 years is plenty of time to see it become viable.

**The Chairman:** If I have read the Prime Minister's remarks correctly, and it is likely to be or it has become government policy to continue to support this company—and I am trying to distinguish the company, the situation, from the product; the aircraft—then that decision was reached by the government on input from the new owners, CDIC, or from government members on your board. Is that a conclusion that would be correct to draw?

**Mr. Kearns:** I think that would be correct; yes, sir.

**The Chairman:** Then to go back to the board, how many government members did you have on your board, and where did they come from, and, if you can, who were they?

**Mr. Kearns:** For the first couple of years we had three, I believe—Mr. Burns, an ADM from IT&C; Mr. Lavigueur; and Mr. Guérin, from IT&C. I think about three years after the government take-over that was reduced to one member; namely, Mr. Guérin. When he left the government, he was replaced by Mr. Teschke.

• 1230

**Mr. Blenkarn:** He was hired by you, was he not?

**Mr. Kearns:** He was hired by us.

**The Chairman:** Mr. Teschke replaced Mr. Guérin.

**Mr. Kearns:** Yes, sir. Mr. Teschke was then replaced by Gordon Ritchie, of Industry, Trade and Commerce.

**The Chairman:** Was it those members of the board the government relied on to receive reports on an ongoing basis about the situation at Canadair?

**Mr. Kearns:** No. The formal method of reporting was that it was reported both to the board and directly to the government. The quarterly reviews, for instance, the five-year plans, were submitted directly to the government after they had been shown to the board.

[Traduction]

**M. Kearns:** Monsieur le président, je n'ai jamais dit au gouvernement ou à qui que ce soit d'autre qu'à mon avis le programme n'était pas rentable. Au contraire, je crois qu'il s'agit d'un produit très séduisant, malgré nos problèmes actuels. C'est un produit qui devrait normalement durer de 20 à 25 ans. Je n'ai jamais dit à qui que ce soit que je n'avais pas de confiance dans la rentabilité éventuelle du produit.

Nous connaissons une période très difficile. Nous nous en sommes rendu compte au mois de mai de l'année dernière, lorsque les commandes des clients devenaient moins fermes, lorsqu'ils remettaient des livraisons et lorsqu'il y a eu une réduction des commandes. Tout cela s'est produit très subitement. C'est à compter du mois de mai de l'année dernière que nous nous sommes aperçus qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas. Si nous réussissons à surmonter cette mauvaise passe, nous sommes persuadés qu'il nous reste largement le temps... mettons que l'avions dure 20 ans... pour qu'il devienne rentable.

**Le président:** Si j'ai bien compris les observations du premier ministre, le gouvernement a déjà comme politique ou aura probablement comme politique de continuer d'appuyer la société. J'essaie de faire la distinction entre la situation de la société et le produit, c'est-à-dire l'avion. Si tel est le cas, la décision a été prise par le gouvernement à la suite des commentaires faits par les nouveaux propriétaires, c'est-à-dire la CDIC ou par les représentants du gouvernement au sein de votre conseil. Est-il exact de tirer une telle conclusion?

**M. Kearns:** Oui.

**Le président:** Pour en revenir au conseil, combien de fonctionnaires compte-t-il, d'où viennent-ils et qui sont-ils, si vous pouvez nous fournir ces données?

**M. Kearns:** Pendant les premières années, je crois qu'il y avait trois représentants du gouvernement: M. Burns, sous-ministre adjoint du ministère de l'Industrie et du Commerce; M. Lavigueur; et M. Guérin, également du ministère de l'Industrie et du Commerce. Environ 3 ans après la reprise par le gouvernement, il ne restait plus qu'un fonctionnaire; c'est-à-dire M. Guérin. Lorsqu'il a quitté son poste au gouvernement, il a été remplacé par M. Teschke.

**M. Blenkarn:** Vous l'avez embauché, n'est-ce pas?

**M. Kearns:** Nous l'avons embauché.

**Le président:** M. Teschke a donc remplacé M. Guérin.

**M. Kearns:** Oui, monsieur. À son tour, M. Taschke a été remplacé par Gordon Ritchie, du ministère de l'Industrie et du Commerce.

**Le président:** Le gouvernement comptait-il sur ses représentants au sein du conseil pour lui rendre compte de façon permanente de la situation chez Canadair?

**M. Kearns:** Non. La société rendait des comptes au conseil et directement au gouvernement. Par exemple, Canadair présentait directement au gouvernement les revues trimestrielles et les plans quinquennaux après les avoir montrés au conseil.

[Text]

**The Chairman:** But they would have been submitted in writing.

**Mr. Kearns:** Oh, yes.

**The Chairman:** So it was not a case of sitting down with somebody in the government, other than the board members, and discussing them; and as far as you know, they may never have been looked at.

**Mr. Kearns:** We know they have been looked at, because we were certainly questioned. Questions came back from these quarterly reports and reviews of our plan, actual versus the forecast.

**The Chairman:** When you got questions on those reports, would those come from IT&C?

**Mr. Kearns:** Generally, I would say so.

**Mr. Aird:** Primarily, Mr. Chairman. In addition to the quarterly reports, we also held the monthly progress meetings which Mr. Kearns referred to earlier, with respect to the status of the Challenger program.

**The Chairman:** Was that the internal review board? Is that the one you mean?

**Mr. Aird:** Yes.

**Mr. Kearns:** Which included representatives of four government departments.

**The Chairman:** Four government departments were represented . . .

**Mr. Kearns:** Treasury, Finance, IT&C and the Ministry of Transport.

**The Chairman:** So that board was quite different from your board of directors, then.

**Mr. Kearns:** Yes.

**The Chairman:** That was the government consulting board.

**Mr. Kearns:** Yes.

**The Chairman:** Has Canadair always had an audit committee of the board of directors?

**Mr. Kearns:** Yes, sir.

**The Chairman:** Could we presume you have a well developed internal audit system?

**Mr. Aird:** Yes. The internal audit department, Mr. Chairman, has been in operation for a number of years. At the moment it contains far fewer people, because of our cutbacks, than it did 10 or 11 months ago; but we always have had an internal audit department, which has worked very, very closely with the external audit department. They develop the audit program jointly for the year. We report to the audit committee each fall with respect to the proposed audit program and the allocation of responsibilities; and then we subsequently report to the audit committee, on behalf of both the external auditors

[Translation]

**Le président:** Mais il fallait les présenter sous forme écrite.

**M. Kearns:** Oui, bien sûr.

**Le président:** Donc le gouvernement ne discutait pas de la situation de Canadair avec quelqu'un d'autre du gouvernement, à part les membres du conseil. A votre connaissance, il se peut que le gouvernement n'ait même pas regardé les documents présentés par Canadair.

**M. Kearns:** Nous savons que l'on a regardé les documents, car on nous a certainement posé des questions. On nous posait des questions au sujet des rapports trimestriels, quant aux chiffres réels par rapport aux chiffres prévus.

**Le président:** Est-ce le ministère de l'Industrie et du Commerce qui a posé des questions au sujet de ces rapports?

**M. Kearns:** Je dirais que oui, en général.

**M. Aird:** Les questions provenaient surtout ce de ministère, monsieur le président. En plus des rapports trimestriels, nous avons également des réunions mensuelles, auxquelles M. Kearns a fait allusion tout à l'heure, au sujet de la situation du programme Challenger.

**Le président:** Faites-vous allusion au conseil de révision interne.

**M. Aird:** Oui.

**M. Kearns:** Qui regroupait des représentants de 4 ministères.

**Le président:** Il y avait donc quatre ministères du gouvernement

**M. Kearns:** Le Conseil du Trésor, le ministère des Finances, le ministère de l'Industrie et du Commerce, le ministère des Transports.

**Le président:** Il s'agissait donc d'un conseil assez différent du conseil de direction.

**M. Kearns:** Oui.

**Le président:** Il s'agissait du conseil consultatif du gouvernement.

**M. Kearns:** Oui.

**Le président:** Le conseil de direction de Canadair a-t-il toujours compté un comité de vérification?

**M. Kearns:** Oui.

**Le président:** Peut-on tenir pour acquis que vous avez un bon système de vérification interne?

**M. Aird:** Oui. La section de vérification interne existe depuis quelques années, monsieur le président. Elle comprend beaucoup moins de personnel en ce moment, à cause des coupures, qu'il y a 10 ou 11 mois, mais nous avons toujours eu une section de vérification interne, qui a travaillé en étroite collaboration avec la section de vérification externe. Les deux sections mettent au point le programme de vérification pour l'année. Nous rendons des comptes au comité de vérification en automne au sujet du programme de vérification proposé et de l'attribution de responsabilités. Nous faisons ensuite rapport



[Texte]

and the internal auditors, with respect to progress that had been made since the immediately preceding meeting.

**The Chairman:** Mr. Tilley, you presumably review the operations of the internal audit department. Did you ever have reason to be critical of it to management?

**Mr. Tilley:** Yes, we review the operations of the internal audit department each year, Mr. Chairman. This past year, as Mr. Aird just said, the internal audit department was brought down to, I think, virtually one person, and we commented on it during the past year. We commented on it at the end of the year and in our report to the audit committee at the end of 1982, because we did not believe this was a situation that should be allowed to continue. Even though it might be an immediate cash saving, there was probably a long-term cost to it; and we felt the internal audit department could recover the actual cash outlay that was being incurred on a periodic basis through the savings they might make elsewhere.

• 1235

**The Chairman:** Are any members of the audit committee here, Mr. Kearns?

**Mr. Kearns:** No, sir.

**The Chairman:** So they are made up of four members... Was it four members on the audit committee?

**Mr. Aird:** Three. Three outside directors.

**The Chairman:** Three outside directors. Is that normal? Is there not usually an inside director on an audit committee?

**Mr. Aird:** I cannot speak to that.

**Mr. Bell:** The Canada Corporations Act, if I recall correctly, permits there to be an internal director but requires that a majority be external directors. At least that is true of publicly traded companies. I do not think there is a statutory requirement of private companies to have audit committees, but most tend to follow that practice. But certainly the majority, by the policy of that act and commercial practice, would be from external directors.

**The Chairman:** Mr. Kearns, did the audit committee report to the board, or to you as president...

**Mr. Kearns:** To the board.

**The Chairman:** —on the rather serious criticism of Thorne Riddell and the size of the audit staff?

**Mr. Kearns:** I do not recall. This is fairly recent when... This would have been at the most recent audit committee report to the board, which was when?

**Mr. Aird:** The last meeting of the audit committee was held approximately one week before the financial statements were mailed to you and were approved by the board. The audit

[Traduction]

au comité de vérification, au nom et des vérificateurs externes et des vérificateurs internes, au sujet des progrès réalisés depuis la dernière réunion.

**Le président:** Monsieur Tilley, je suppose que vous examinez les activités de la section de vérification interne. N'avez-vous jamais critiqué cette section auprès de la gestion?

**M. Tilley:** Il est exact que nous examinons les activités de la section de vérification interne tous les ans, monsieur le président. L'année dernière, comme M. Aird vient de le dire, la section de vérification interne a été réduite à une seule personne. Nous avons dit dans notre rapport au Comité de vérification à la fin de 1982, qu'à notre avis on ne devrait pas permettre une telle situation. Même si elle permet une certaine épargne immédiate, il y aurait à notre avis un coût à long terme. Nous estimons que la section de vérification interne pourrait compenser les dépenses qui lui étaient attribuables de façon périodique grâce aux épargnes qu'elle permettrait à la société de réaliser ailleurs.

**Le président:** Y a-t-il des membres du comité de vérification qui sont ici, monsieur Kearns?

**M. Kearns:** Non, monsieur.

**Le président:** Le comité de vérification comprend donc quatre membres?

**M. Aird:** Il y en a trois. Trois directeurs de l'extérieur.

**Le président:** Est-il normal d'avoir trois directeurs de l'extérieur au sein d'un comité de vérification? N'y a-t-il pas d'habitude un directeur interne?

**M. Aird:** Je ne puis pas vous dire.

**M. Bell:** Si je me souviens bien, la Loi sur les corporations canadiennes, permet un directeur interne, mais exige que la majorité des membres soit des directeurs externes. C'est du moins vrai pour ce qui est des sociétés dont les actions sont émises dans le public. Je ne pense pas qu'il existe une loi selon laquelle les sociétés privées sont obligées d'avoir des comités de vérification, mais la plupart d'entre elles ont tendance à en avoir. Mais d'après la loi, et d'après la pratique commerciale, la plupart des membres du Comité seraient des directeurs externes.

**Le président:** Monsieur Kearns, le comité de vérification faisait-il rapport au conseil, ou à vous-même en tant que président...

**M. Kearns:** Au conseil.

**Le président:** Le comité a-t-il mentionné les critiques plutôt graves formulées par Thorne Riddell et les commentaires au sujet du nombre d'employés dans la section des vérification?

**M. Kearns:** Je ne m'en souviens pas. Il s'agit du dernier rapport du comité de vérification au conseil. C'était quand?

**M. Aird:** La dernière réunion du comité de vérification a eu lieu environ une semaine avant l'approbation par le conseil des bilans financiers, qu'on vous a expédiés par la poste. Le



[Text]

certificate is dated May 18. I believe the last meeting of the audit committee was something like May 10.

**The Chairman:** Do you have the names of those directors who are on the audit committee?

**Mr. Aird:** Yes.

**The Chairman:** Are they available to us now, or would you want to . . . ?

**Mr. Aird:** I could give them to you now, Mr. Chairman.

The chairman of the audit committee is Mr. Léo Lavoie. The other two members are Mr. Sullivan, who is an outside director, and Mr. Bernard Deschênes, who is also an outside director of the corporation.

**The Chairman:** Mr. Tilley?

**Mr. Tilley:** Mr. Chairman, I would just like to make one comment. Going back earlier in the discussion, there was reference, I think, to decisions made by management, the board, CDIC and the auditors. I would just like to clarify for the record that as far as the making of the decision is concerned with respect to the write-off, while we were involved in the accounting for it and the discussion of the accounting for it, we were not part of making the decision. I understand the context in which Mr. Kearns made the remark, but insofar as the actual decision itself is concerned, it is a decision of the company which we then reflect in the financial statements.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Aird, I sense you were concerned about the interpretation of a final answer you gave to Mr. Fennell; I do not know if you want to clarify that.

**Mr. Aird:** Yes. I think I recollect quite clearly that Mr. Fennell stated that on the basis of what I had said, it was the government's fault that the amounts were capitalized in the accounts. I do not believe that is true, Mr. Chairman. It is not the government's fault, as it were; it was the decision of the management to conduct our accounting in that manner.

**The Chairman:** Thank you.

The in camera meeting then will be held on Tuesday at 10.00 a.m. in this room.

**Mr. Bell:** Can someone verify that this does not conflict with the scheduling of the Finance committee?

**The Chairman:** I think we have. That is the information the clerk has given me.

**Mr. Blenkarn:** The Finance committee is meeting at 3.30 p.m. and 8.00 p.m.

**The Chairman:** Another full day for you, Mr. Bell.

This meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

certificat de vérification est datée du 18 mai. Je crois que la dernière réunion des comités de vérification a eu lieu le 10 mai à peu près.

**Le président:** Avez-vous les noms des directeurs qui siègent au comité de vérification?

**M. Aird:** Oui.

**Le président:** Pouvez-vous nous les fournir maintenant, ou préférez-vous . . .

**M. Aird:** Je pourrais vous les fournir maintenant, monsieur le président.

Le président du comité de vérification est M. Léo Lavoie. Les deux autres membres sont M. Sullivan, qui est directeur externe, et M. Bernard Deschênes qui est également directeur externe de la société.

**Le président:** Monsieur Tilley?

**M. Tilley:** Je tiens à faire un commentaire, monsieur le président. Je pense que l'on a fait allusion tout à l'heure aux décisions prises par la gestion, le conseil, la C.D.I.C., et les vérificateurs. Aux fins du compte-rendu, je tiens à préciser que même si nous avons participé aux travaux de comptabilité concernant la décision de radier une certaine partie de la dette, nous n'avons pas participé à la prise de décision. Je comprends le contexte dans lequel M. Kearns a fait l'observation, mais il s'agit d'une décision de la société que nous traduisons dans les états financiers.

**Le président:** Merci.

J'avais l'impression, monsieur Aird, que vous étiez inquiet au sujet de l'interprétation de la dernière réponse que vous avez donnée à M. Fennell. Voulez-vous la préciser?

**M. Aird:** Oui. M. Fennell a dit, je crois bien, que d'après mes commentaires c'était la faute du gouvernement si les sommes étaient capitalisées dans les comptes. Je ne crois pas que cela soit vrai, monsieur le président. Ce n'est pas la faute du gouvernement; c'est la direction qui a décidé de faire sa comptabilité de cette façon-là.

**Le président:** Merci.

Il y aura donc une réunion à huis clos mardi à 10h00 dans cette salle.

**M. Bell:** Est-ce que quelqu'un peut vérifier que ce n'est pas la même heure que la réunion du Comité des finances?

**Le président:** Le greffier me dit qu'on l'a déjà vérifié.

**M. Blenkarn:** Le Comité des finances se réunit à 15h30 et à 20h00.

**Le président:** Encore une longue journée pour vous, monsieur Bell.

La séance est levée.





















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. W.F. Radburn, Assistant Auditor General, Professional  
Services Branch.

*From the Canada Development Investment Corporation:*

Mr. Joel I. Bell, President.

*From Canadair Limited:*

Mr. Frederick R. Kearns, President and Chief Executive  
Officer;  
Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance;  
Mr. R. Richmond, Executive Vice-President, Operations.

*From Thorne Riddell:*

Mr. D. Tilley, Partner.

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
Mr. W.F. Radburn, Vérificateur général adjoint, Direction  
des services professionnels.

*De la Corporation du développement des investissements du  
Canada:*

M. Joel I. Bell, Président.

*De Canadair Limitée:*

M. Frederick R. Kearns, Président et Directeur-général;  
M. P. Aird, Premier Vice-président, Finances;  
M. R. Richmond, Vice-président exécutif, Opérations.

*De Thorne Riddell:*

M. D. Tilley, Associé.



HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 87

Fascicule n° 87

Tuesday, June 14, 1983

Le mardi 14 juin 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des***Public Accounts****Comptes publics**

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et vote 6<sup>e</sup>) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)

First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Pat Carney  
Pierre Deniger  
Maurice Dupras  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Norman Kelly  
Peter Lang  
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Bill Clarke

*Vice-président:* Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Don Blenkarn  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
John M. Reid  
Sinclair Stevens  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

Tuesday, June 14, 1983

Maurice Dupras replaced Paul-André Massé

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le mardi 14 juin 1983

Maurice Dupras remplace Paul-André Massé

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 14, 1983  
(99)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 10:07 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Miss Carney, Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Deniger, Desmarais, Hovdebo, Kelly, Lang and Wright.

*Alternate Members present:* Messrs. Blenkarn and Stevens.

*Other Member present:* Mr. Fennell.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Canada Development Investment Corporation:* Mr. Joel I. Bell, President; Mr. G. Bennett, Vice-President & Acting President, Canadair. *From Canadair Limited:* Mr. R. Richmond, Chief Operating Officer; Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance; Mr. Frederick R. Kearns, Former President and Chief Executive Officer. *From Thorne Riddell:* Mr. D. Tilley, Partner.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and, in particular, resumed consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

Mr. Desmarais moved,—That the Committee hold an "in camera" meeting this morning at this time.

After debate, the motion was, by unanimous consent, withdrawn.

Messrs. Dye and Bell made statements and, with the other witnesses, answered questions.

On motion of Mr. Kelly, it was agreed that the Committee meet on this subject at 10:00 a.m. on Thursday, June 16, 1983 and next week, if necessary.

Questioning continued.

At 12:31 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 14 JUIN 1983  
(99)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 10h07 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* M<sup>lle</sup> Carney, MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Deniger, Desmarais, Hovdebo, Kelly, Lang et Wright.

*Substituts présents:* MM. Blenkarn et Stevens.

*Autre député présent:* M. Fennell.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *De la Corporation du développement des investissements du Canada:* M. Joel I. Bell, président; M. G. Bennett, vice-président et président intérimaire, Canadair. *De Canadair Limitée:* M. R. Richmond, agent d'opérations en chef; M. P. Aird, premier vice-président, Finances; M. Frederick R. Kearns, ancien président et directeur général. *De Thorne Riddell:* M. D. Tilley, associé.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et en particulier reprend l'étude des paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et du crédit 6(e) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

M. Desmarais propose,—Que le Comité tienne ce matin une séance à huis clos.

Après débat, la motion, du consentement unanime, est retirée.

MM. Dye et Bell font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Sur motion de M. Kelly, il est convenu,—Que le Comité se réunisse à cet égard à 10 heures jeudi le 16 juin 1983 et la semaine prochaine s'il y a lieu.

L'interrogation se poursuit.

A 12h31, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, June 14, 1983

• 1006

**The Chairman:** Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and in particular is resuming consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive, and Vote 6(e) of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

At the meeting last Thursday, I made two suggestions to the committee concerning today's meeting. I will just read briefly from the transcript. At one point I said:

It would appear, Mr. Bell, from your comments, that an in-camera meeting would be desirable, and without committing the committee to it, I will suggest to all assembled that perhaps next Tuesday would be a time for that, but let us see how today progresses before we make that final decision.

That was at about 10.45 a.m., and just after noon, in responding to a request by Mr. Blenkarn, I said:

... I understood Mr. Tilley was saying that if his client, which is not the government, were to consent to it, Mr. Tilley would have no objection to providing that information to the in camera meeting which I envisage will be held next Tuesday.

... Perhaps we should say that it is the intention of the Chair to invite our witnesses to come back on Tuesday for an in camera session to get these sensitive items on the table for discussion. That would include all the witnesses ...

And the rest of it.

We did not have a quorum at that meeting and, therefore, that suggestion, or recommendation, or decision of the Chair really did not have the authority that it might need, and I have since learned that some members of the committee are concerned that we should not receive information in camera at this point. Therefore, this meeting is not yet in camera and this meeting can make a decision to continue with the public meeting or switch to an in camera meeting. On that decision, I would entertain a motion, or any discussion, if that is the wish of the committee.

• 1010

**Mr. Desmarais:** I so move.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 14 juin 1983

**Le président:** À l'ordre, je vous prie.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent figurant au Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982, et en particulier les paragraphes 10.95 à 10.100 inclus, ainsi que le crédit 6<sup>e</sup>) du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant la société Canadair Ltée.

A notre réunion de jeudi dernier, j'avais proposé deux choses à propos de notre réunion d'aujourd'hui, et je vais vous lire rapidement l'extrait correspondant du compte rendu des délibérations. J'avais dit à un moment donné:

D'après ce que vous avez dit, monsieur Bell, il semblerait qu'une réunion à huis clos soit souhaitable et, sans vouloir prendre d'engagement à l'endroit du Comité, je signalerais à tous ses membres que mardi prochain serait peut-être une occasion propice pour le faire. Quoi qu'il en soit, attendons de voir comment les choses auront évolué aujourd'hui avant de prendre la décision.

C'est ce que je disais à 10h45 environ et, peu après midi, en réponse à M. Blenkarn, j'ajoutais:

... M. Tilley a dit je crois que si son client, qui n'est pas le gouvernement, y consentait, il n'aurait aucune hésitation à fournir ces renseignements à l'occasion de la séance à huis clos qui, j'imagine, pourra avoir lieu mardi.

... nous pourrions peut-être ajouter que la présidence a l'intention d'inviter nos témoins à comparaître à nouveau mardi pour une réunion à huis clos à l'occasion de laquelle nous pourrions avoir connaissance de tous ces problèmes délicats et en discuter. Je veux parler ici de tous les témoins ...

Et ainsi de suite.

Jeudi dernier nous n'avions pas le quorum, ce qui fait que la présidence n'a pas pu donner suite à cette suggestion, à cette recommandation; la décision n'a pas pu être prise à ce moment-là, et j'ai depuis lors appris que certains membres du Comité n'étaient pas enthousiastes à l'idée de passer immédiatement au huis-clos pour obtenir ces renseignements. Par conséquent, nous ne siégeons pas à huis clos pour l'instant et c'est au Comité à décider soit de poursuivre en séance publique, soit de procéder à huis clos. Je suis disposé à entendre toute motion dans ce sens et à la mettre en délibération si les membres du Comité le désirent.

**M. Desmarais:** J'en fais la proposition.

[Texte]

**The Chairman:** Mr. Desmarais moves that we hold an in camera meeting this morning, here in this room.

Discussion on the motion: Mr. Blenkarn, did you have your hand up first? Then Miss Carney.

**Mr. Blenkarn:** Yes. Mr. Chairman, I was wondering what really, on reflection, Mr. Tilley could give us that he could not give us in an open meeting. We have had a number of discussions: I, myself, with people on the discipline committee of the chartered accountants association, and my colleague, Sinc Stevens—who is not here yet—the same type of discussion, on the types of things that should be looked at by an auditor auditing the affairs of a corporation, and, really, either they were done or they were not done. I do not see how doing it in camera improves the validity of this and really the public has a right to know. I just do not see how we can hide what the public has a right to know behind the cloak of closed doors. I just question whether there is material we should be looking at right now that should be behind closed doors.

Mr. Chairman, I will say this: if it is a matter that affects the company's current business activities—in other words, sales that the company is presently negotiating that are not firmed up, certain techniques that the company may want to reveal to us in terms of how it produces aircraft that might be the kind of material that, to a competitor, would be of some competitive advantage—clearly that type of information we would have to receive in camera. But with respect to inquiring into why this company has suffered a \$1.4 billion loss, the largest loss of any corporation in the history of the country, maybe in the western world, why should that material, why should the rationale for that loss, be kept apart from the public who are going to have to pay the bill?

**The Chairman:** Would you care to have a response from Mr. Tilley on that, Mr. Blenkarn?

**Mr. Blenkarn:** A response from Mr. Tilley on it, I suppose, is appropriate, or a response from other members of the committee. That is my feeling on the matter.

**The Chairman:** I will take it as an argument, then, unless Mr. Tilley wants to enter into the discussion.

**Mr. D. Tilley (Partner, Thorne Riddell):** I do not think there is anything more I have to say, Mr. Chairman, than I said last Thursday with respect to the information.

**The Chairman:** Thank you. Miss Carney.

**Miss Carney:** Mr. Chairman, I do not perceive that any reason has been put forward that would justify an in camera meeting. I would like to go back to what the Auditor General told us at the beginning of these hearings. He said:

These hearings are important, not only because of what they tell us about what went wrong in the past but, more

[Traduction]

**Le président:** M. Desmarais propose que nous tenions ici même ce matin une réunion à huis clos.

Je mets la motion en délibération: monsieur Blenkarn, étiez-vous le premier à lever la main? Nous entendrons ensuite M<sup>lle</sup> Carney.

**M. Blenkarn:** Monsieur le président, en fait je me suis demandé quels étaient ces éléments que M. Tilley pourrait nous divulguer à huis clos mais non pas en séance publique. Nous avons multiplié les entretiens à ce sujet: j'ai rencontré personnellement les membres du comité de discipline de l'Association des comptables agréés et mon collègue Sinc Stevens, qui n'est pas encore arrivé d'ailleurs, a discuté de son côté des éléments qui précisément devaient être examinés par un vérificateur chargé de vérifier les livres d'une entreprise; de fait, de deux choses l'une, ou bien la vérification a été faite ou bien elle ne l'a pas été. Je ne vois vraiment pas comment cette divulgation à huis clos pourrait venir renforcer le bien-fondé de la chose mais, en revanche, la population a le droit de savoir. Je ne vois vraiment pas comment nous pourrions lui cacher ce qu'elle a le droit de savoir en nous abritant derrière le huis-clos. J'aimerais donc savoir s'il y a effectivement des éléments que nous devrions connaître mais qui exigeraient le huis-clos.

J'ajouterai ceci, monsieur le président: s'il s'agit d'éléments portant sur les activités actuelles de la compagnie, en d'autres termes, s'il s'agit d'éléments touchant aux ventes actuellement négociées par la compagnie, ventes qui ne sont pas encore conclues, s'il s'agit de techniques que la compagnie serait disposée à divulguer à notre intention, et j'entends par là les procédés de fabrication par exemple ou tout autre élément susceptible d'intéresser la concurrence, bien sûr à ce moment-là le huis-clos s'imposerait. Mais s'il s'agit pour nous de savoir pourquoi la compagnie a accusé une perte de 1,4 milliards de dollars, la plus importante jamais enregistrée dans l'histoire du Canada ou même de l'ensemble du monde occidental, pourquoi ces renseignements et les arguments qui pourraient permettre d'expliquer cette perte devraient-ils être cachés à la population qui, après tout, va devoir payer la facture?

**Le président:** Voulez-vous que M. Tilley réponde à votre argument, monsieur Blenkarn?

**M. Blenkarn:** Oui, M. Tilley ou n'importe quel autre membre du Comité. Je vous ai exprimé mon sentiment.

**Le président:** Disons que c'est plutôt un argument, monsieur Blenkarn, à moins toutefois que M. Tilley veuille répondre.

**M. D. Tilley (associé, Thorne Riddell):** Je ne pense pas avoir quoi que ce soit d'autre à ajouter, monsieur le président, à ce que j'ai dit jeudi dernier à ce sujet.

**Le président:** Je vous remercie. Mademoiselle Carney.

**Mlle Carney:** Monsieur le président, je ne vois pas non plus ce qu'on pourrait invoquer à l'appui du huis-clos. J'aimerais en revenir à ce que nous disait le Vérificateur général au début de notre enquête. Il avait dit ceci:

Ces audiences sont importantes non seulement pour ce qu'elles vont nous révéler à propos des erreurs passées, mais aussi, et la chose est plus importante encore, parce qu'elles



## [Text]

important, they give us an idea of what we have to do to prevent a similar occurrence in the future.

And you yourself, Mr. Chairman, said:

We want to determine what happened and how it happened that we came to this huge write-off resulting in the \$1.4 billion reported loss for this year and, most important, how do we prevent a repeat performance.

We are dealing with history here; we are not dealing with the current context, we are dealing with history. I think it is very important that, in a public forum, the Public Accounts committee explore the answers to those questions; that is, what went wrong and how do we prevent a repeat performance.

**Mr. Kelly:** How does an in camera . . .

**Miss Carney:** May I finish?

**Mr. Kelly:** Sure.

**Miss Carney:** I feel that we should proceed in a public forum and then, if there are any specific points that relate to future sales, for instance, which we feel would best be dealt with in camera, we could identify them and put them aside for an in camera session. But we have not yet identified what elements we would agree to hear in camera and what elements we insist be held in a public forum.

• 1015

So I feel that it is premature to have an in-camera session at this time, and I think we should proceed with the inquiry into what went wrong and how we can prevent it from happening again. So far, the only evidence we have had is Mr. Bell's suggestion of the elements that he would like to hear in camera, but we have not heard what the committee agrees to. Because of the integrity of the committee system, it is quite possible this whole discussion could slip into a bog of in-camera discussions and we would never be able to really publicly explore the reasons behind this huge write-off and these huge losses, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Miss Carney. I might just observe, for the assistance of the committee, that if we have a meeting in camera, then, of course, the information that comes out in that meeting is held to the committee—it is retained there and, I suppose, the conclusions drawn from that could be used in our report, but none of the information. If we go to a public meeting forum today, then we can receive as much evidence as is asked for and as the witnesses are prepared to give. Then the witnesses can state what they do not wish to give and why they do not wish to give it to the public. If the committee disagrees, it has then the power to pass a motion; make a report to the House, demanding such information as

## [Translation]

vont nous donner une idée de ce que nous allons devoir faire pour empêcher qu'une situation semblable se reproduise.

Et vous avez vous-même dit monsieur le président:

Nous voulons savoir ce qui s'est passé et comment il se fait que nous ayons maintenant cette énorme radiation comptable qui représente pour l'exercice l'équivalent d'une perte de 1,4 milliards de dollars et, plus important encore, nous voulons savoir que faire pour empêcher que cela puisse se reproduire.

Tout cela, c'est de l'histoire ancienne, ce n'est pas la situation actuelle qui nous occupe, c'est le bilan passé. Pour moi, il est particulièrement important qu'une tribune publique comme le Comité des comptes publics puisse obtenir les réponses à ces questions, qu'il puisse savoir ce qui n'a pas marché et comment éviter qu'une telle situation puisse se reproduire.

**M. Kelly:** Mais comment le huis-clos . . .

**Mlle Carney:** Puis-je terminer?

**M. Kelly:** Je vous en prie.

**Mlle Carney:** J'ai le sentiment que nous devrions poursuivre en séance publique quitte à passer au huis-clos si nous devons nous pencher sur certains éléments imprécis portant sur de nouvelles ventes, éléments qui selon nous mériteraient le huis-clos, mais seulement après avoir déterminé ce dont il s'agit. Nous n'avons toutefois pas encore mis le doigt sur ces éléments que nous accepterions précisément d'étudier à huis clos et sur les autres éléments qui, c'est notre conviction, devraient être étudiés publiquement.

Pour moi donc, le huis-clos serait prématuré pour l'instant et nous devrions continuer notre enquête pour découvrir ce qui n'a pas marché et savoir ce qu'il faut faire pour empêcher que cela se reproduise. Jusqu'à présent, la seule chose que nous ayons apprise c'est ce que nous a dit M. Bell à propos des choses qu'il préférerait voir aborder à huis clos, mais nous ne savons pas encore ce sur quoi le Comité proprement dit est d'accord. Connaissant l'intégrité du système des comités, il est tout à fait possible que toute cette discussion finisse dans l'impasse du huis-clos et que nous ne puissions jamais étudier d'une façon vraiment publique les tenants et les aboutissants de cette radiation comptable, de cette énorme perte, monsieur le président.

**Le président:** Merci, mademoiselle Carney. J'aimerais signaler pour la gouverne des membres du Comité que si nous siégeons à huis clos, les renseignements qui nous auront été divulgués à cette occasion ne pourront pas être divulgués même si nous pouvons nous en servir pour tirer nos conclusions qui apparaîtront dans notre rapport. Si nous siégeons aujourd'hui en séance publique, nous pouvons entendre les réponses à toutes nos questions à condition que les témoins soient disposés à nous aider. A ce moment-là, les témoins pourront nous dire ce qu'ils ne souhaitent pas divulguer publiquement et nous faire part de leurs raisons. Si le Comité n'est pas d'accord, il peut alors adopter une motion, faire rapport à la Chambre et exiger les renseignements qui lui



[Texte]

has been denied. Then a motion of concurrence in the House, if passed, would demand that information.

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, I do not think an in-camera meeting precludes the sort of full and fair investigation the members of this committee are seeking. You have to understand that it is a corporation that is in serious difficulty. They have great potential. I think they are worried that a full disclosure in open committee may endanger their prospects. I appreciate that, and I think the committee members should as well. Go into an in-camera session and if there are things there that should be revealed in the glaring light of a public meeting, then do that—in a sort of one-way street.

If you go in that direction, towards an in-camera meeting, if you find things that should be reported publicly, then you turn around and come back, in a public session, and you investigate and report them in that forum. So, on balance, Mr. Chairman, I think this committee has more to gain from at least one in-camera session than it has from a continuation of deliberations in a public forum.

**Miss Carney:** Mr. Chairman, may I respond to Mr. Kelly, please.

**The Chairman:** The Chair would like to confer with the clerk regarding the technicalities that Mr. Kelly is suggesting.

I think what Mr. Kelly says is correct, in that an in-camera session could hear some material, hear some information, and if the committee then decided that it should be public, the committee could then go into a public meeting again—request the same material for the record and, if it were then denied, could follow the procedure that I have already outlined. Is there anybody else before I go back . . .

**Mr. Blenkarn:** Wait a minute. May I just ask you a question to clarify that?

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Blenkarn:** You are saying that if we get the material in camera, and the committee decides that really this should not be in camera, this should be made public to the general public so that they know what is going on—after all, that is really who our bosses are—that we have to come back to an open committee. The witnesses could again object to putting the information forward and we would have to have a motion. We would have to go to the House and report the matter in the House. We would presumably debate it in the House, then come back, in order to get the witnesses to agree to release the information. Is that what you are saying?

• 1020

**Miss Carney:** Some time next year.

**The Chairman:** It sounds right to me.

[Traduction]

auraient été refusés. À ce moment-là, si la Chambre adopte la motion, nous pourrions exiger les réponses.

**M. Kelly:** Monsieur le président, je ne pense pas qu'une séance à huis clos puisse nous empêcher de procéder à l'enquête approfondie et équitable à la fois que souhaitent les membres du Comité. Il faut comprendre que nous avons affaire à une entreprise en proie à de graves difficultés. Toutefois, cette entreprise présente néanmoins des possibilités non négligeables et elle s'inquiète j'imagine du fait qu'une divulgation de tous ces éléments à l'occasion d'une séance publique du Comité puisse lui nuire. Je le comprends fort bien et je pense que tous mes collègues seront d'accord. Passons au huis-clos et, s'il y a des éléments qui méritent d'être divulgués et de devenir du domaine public, nous n'aurons qu'à sortir du huis-clos.

Si nous procédons de la sorte, si nous commençons par le huis-clos, et si nous découvrons que certains éléments méritent d'être divulgués publiquement, il suffit comme je l'ai dit de sortir du huis-clos, de reprendre notre enquête en séance publique et de signaler à ce moment-là les éléments en question. Dans l'ensemble donc monsieur le président, je dirais que le Comité a davantage à gagner à siéger au moins une fois à huis clos qu'à poursuivre ses délibérations en séance publique.

**Mlle Carney:** Monsieur le président, j'aimerais répondre à ce que vient de dire M. Kelly.

**Le président:** J'aimerais prendre l'avis du greffier à propos de ce que propose M. Kelly.

M. Kelly a raison je crois de dire qu'à huis clos nous pourrions apprendre certaines choses, quitte à sortir du huis-clos si le Comité juge que ces éléments méritent d'être divulgués. À ce moment-là en séance publique, le Comité pourrait poser les mêmes questions et, si les témoins refusent de répondre, nous pourrions en revenir à la procédure que je vous ai déjà signalée. Quelqu'un d'autre voudrait-il . . .

**M. Blenkarn:** Un petit instant. J'aimerais vous poser une question ou plutôt vous demander une précision.

**Le président:** Allez-y.

**M. Blenkarn:** Vous venez de nous dire que si nous obtenons ces renseignements sous couvert du huis-clos, et que si le Comité décide que ces éléments ne méritent pas le huis-clos, il faudrait les divulguer en séance publique de manière à informer la population—car après tout c'est à la population que nous devons des comptes—c'est-à-dire sortir du huis-clos. À ce moment-là, les témoins pourraient une fois de plus refuser de répondre, ce qui nous forcerait à passer par la motion dont vous avez parlé. Nous devrions en saisir la Chambre, il y aurait j'imagine discussion à la Chambre même, puis le dossier nous serait renvoyé, ce qui nous permettrait de reconvoquer les témoins pour qu'ils nous répondent. Est-ce bien de cela qu'il s'agit?

**Mlle Carney:** C'est-à-dire l'an prochain.

**Le président:** Cela me semble exact.

[Text]

**Mr. Blenkarn:** That is crazy.

**The Chairman:** The only difference between that, Mr. Blenkarn, and my original suggestion is that we do not have the first step of the in camera meeting if we follow—somebody's idea; I cannot remember whose idea it was now.

Before I go back to you, Miss Carney, is there any other discussion with the members?

**Miss Carney:** I wanted to respond to that point.

**The Chairman:** Okay. You are the only speaker now. Miss Carney.

**Miss Carney:** I am suggesting that it puts the cart before the horse if you go in camera now and public later. We should be in public session now and identify the in camera items for discussion because the process, as Mr. Blenkarn outlined, may preclude the subject from ever coming before the general public. I think the onus should be on Canadair to show why something should be in camera, very definitely. We are dealing with information and transactions which are five years old, four years old, three years old. Surely that hardly affects the future competitive position of the company.

**Mr. Kelly:** I am just suggesting that in my experience in other jurisdictions with in camera meetings you can explore things in a more wide-ranging way in camera than you can publicly, and I think on the basis of the exploration that you are permitted in camera you may discover things that you want to raise publicly. I do not think the history of this committee suggests that there would be unwarranted difficulties in seeking the co-operation necessary to get some of this information on the public record in an open forum.

**The Chairman:** Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I am a little apprehensive about the informal meeting from the standpoint that if we go into an in camera meeting and then we go back to a public meeting then we might decide to go back into an in camera meeting. We may go back and forth a few times, and I am not convinced yet that we have exhausted all the public questioning. I think probably there is a lot more in view of the loss of the company and certainly the interest of some members of the committee who are here because they are concerned about Canadair. I think there is concern on both sides, but maybe we should hesitate in terms of going into an in camera meeting until we have exhausted all the public questioning.

**The Chairman:** Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** It seems to me, Mr. Chairman, that a number of questions or subjects were brought up at our last public meeting which Canadair could not answer. It was plainly stated by Mr. Bell that these were questions that could

[Translation]

**M. Blenkarn:** C'est ridicule.

**Le président:** La seule différence entre cette option et ce que je vous avais proposé à l'origine, monsieur Blenkarn, c'est que nous n'aurions pas l'étape initiale du huis clos si nous commençons par . . . et je ne sais plus qui avait proposé cette solution-là.

Avant de vous rendre la parole, M<sup>lle</sup> Carney, j'aimerais savoir si quelqu'un d'autre veut intervenir.

**Mlle Carney:** C'est ce à quoi je voulais répondre.

**Le président:** D'accord, il ne reste que vous.

**Mlle Carney:** Si nous passons immédiatement au huis clos pour siéger ensuite en séance publique, cela revient à mettre la charrue avant les boeufs. C'est maintenant que nous devrions siéger publiquement pour déterminer quels sont les éléments dont nous voulons parler à huis clos car, comme l'a dit M. Blenkarn, si nous commençons par le huis clos, nous pourrions fort bien ne jamais reprendre nos travaux en séances publiques. Je pense qu'il incombe à Canadair de nous prouver pourquoi tel ou tel élément mérite le huis clos, cela ne fait aucun doute. Il s'agit de renseignements et de transactions qui remontent à cinq ans ou à trois ans et il est certain que ces éléments peuvent difficilement avoir une incidence sur la situation commerciale future de cette compagnie.

**M. Kelly:** Je voulais simplement vous signaler, et j'en ai eu la preuve à d'autres reprises à l'occasion de séances à huis clos, qu'il est toujours possible d'aller plus au fond des choses à huis clos qu'en séances publiques. En commençant par siéger à huis clos, on peut découvrir certaines choses que nous pourrions ultérieurement vouloir divulguer en séances publiques. Je ne pense pas, et les antécédents du Comité en font foi, que nous ayons beaucoup de mal à obtenir la coopération nécessaire pour faire état publiquement d'une partie des renseignements que nous pourrions ainsi avoir découverts.

**Le président:** Monsieur Wright.

**M. Wright:** Monsieur le président, l'idée d'une séance non-consignée me tracasse un peu dans la mesure où, si nous passons au huis clos pour en sortir ensuite, nous pourrions fort bien décider de reprendre le huis clos. Il est donc fort possible que nous ayons ainsi à passer plusieurs fois de l'un à l'autre et je ne pense pas que nous ayons pour l'instant étudié à fond tous les éléments qui méritent d'être traités en séances publiques. Nous avons j'imagine encore beaucoup à apprendre à propos de la perte enregistrée par cette compagnie et il est certain que nous avons ici plusieurs collègues que le contentieux Canadair intéresse de très près. Il y a bien sûr des arguments de part et d'autres, mais nous devrions peut-être nous abstenir de siéger immédiatement à huis clos tant que nous n'aurons pas étudié à fond tous les éléments qui méritent d'être abordés en séances publiques.

**Le président:** Monsieur Desmarais.

**M. Desmarais:** Il me semblerait, monsieur le président, qu'à l'occasion de notre dernière séance publique, un certain nombre de questions ont été posées, un certain nombre de sujets ont été abordés à propos desquels la Canadair n'était pas



[Texte]

only be answered in camera, and I thought we were getting to the point where we would clarify at least those subjects.

**Mr. Kelly:** That is right. If you read the transcript of Thursday's meeting, you will see that Mr. Bell is a co-operative witness. He is just saying that the context of that co-operation should be, at least initially, an in camera session. I think that after that it is up to us to decide whether we want to pursue those issues or answers in a private or a public forum. That is not an unreasonable position for Mr. Bell or the corporation, frankly.

**Miss Carney:** With respect, Mr. Chairman, Mr. Bell is a witness. He is not the chairman of the committee or a committee member. He has so far indicated those areas he wishes for his purposes to be discussed in camera, but we have not agreed to those and I think we should proceed in public forum until there is some agreement on those items.

**The Chairman:** Although it is not normal to have witnesses participate in a debate on a motion, the committee could agree, if they wish, to ask Mr. Bell to present for consideration the arguments that he may have for or against in camera information. We are, however, on Mr. Desmarais's motion and...

Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** I do not want anyone to confuse my position with the termination of a public investigation of this particular topic. I am not saying that we should end the public character of our meetings and go immediately into an in camera session. I am just saying that I think there are some topics that are more properly reviewed in camera. Now, if you want to save those to the end and continue with the public debate of a number of issues until you have exhausted them, then do that. But just recognize there are some things that are more properly initiated, at any rate, in camera.

• 1025

**The Chairman:** That is in keeping with Mr. Wright's suggestion, as I understand it, Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** I thought he was supportive of my point of view.

**The Chairman:** Perhaps Mr. Desmarais would like to withdraw his motion now, if that is in order. With consent, he could do that, and we could continue this morning with a public meeting. When we reach a point where it becomes evident we should be in camera, then the committee can consider that, and do that.

**Mr. Kelly:** Yes.

[Traduction]

en mesure de nous renseigner. M. Bell a catégoriquement déclaré qu'il ne pourrait répondre à ces questions qu'à huis clos et je pensais quant à moi que nous en étions arrivés au point précisément où il nous fallait faire la lumière sur ces éléments.

**M. Kelly:** C'est tout à fait exact. Si vous lisez le compte rendu de notre séance de jeudi, vous constaterez que M. Bell est un témoin extrêmement coopératif. Il nous a simplement précisé que cette coopération devait pour l'instant du moins se limiter au huis clos. J'imagine qu'après coup il nous appartiendra de décider si nous voulons poursuivre dans la même vaine à huis clos ou en séances publiques. En toute honnêteté, je ne pense pas que cette attitude de M. Bell qui représente la société, puisse être considérée comme déraisonnable.

**Mlle Carney:** Sans vouloir manquer de respect à qui que ce soit, monsieur le président, il faut quand même signaler que M. Bell est un témoin. Il n'est pas président du Comité, il n'est pas membre du Comité. Jusqu'à présent, il nous a indiqué quels étaient les domaines qu'il préférerait personnellement voir discuter à huis clos, mais nous n'avons jamais dit que nous étions d'accord avec lui et à mes yeux, nous devrions poursuivre nos travaux en public jusqu'à ce que nous nous soyons mis d'accord à ce sujet.

**Le président:** Même si en temps normal nous ne demandons pas au témoin de participer aux discussions relatives à une motion, peut-être les membres du Comité seraient-ils d'accord pour demander à M. Bell de nous faire part de ses arguments pour ou contre une divulgation sous couvert du huis clos. Nous sommes toujours en train de discuter de la motion de M. Desmarais et...

Monsieur Kelly

**M. Kelly:** Je ne voudrais pas du tout qu'on puisse m'accuser de vouloir mettre un terme à une enquête publique. Je ne voulais pas du tout proposer que nous mettions un terme à nos séances publiques pour passer immédiatement au huis clos. Je voulais simplement préciser qu'à mon avis il y a certains sujets qui pourraient plus utilement être abordés à huis clos. Cela dit, si vous voulez garder ces éléments pour la fin et poursuivre en séances publiques l'examen de toute une série d'autres questions jusqu'à ce que vous ayez obtenu satisfaction, pourquoi pas. Il faut toutefois admettre qu'il serait préférable, au moins au début, d'aborder certains éléments à huis clos.

**Le président:** Ce qui correspond si j'ai bien compris, M. Kelly, à la position de M. Wright.

**M. Kelly:** Je pensais que c'était lui qui appuyait mon point de vue.

**Le président:** Peut-être M. Desmarais serait-il disposé à retirer sa motion, ce qu'il pourrait faire avec le consentement unanime du Comité, et nous pourrions alors poursuivre en séances publiques. Lorsqu'il sera devenu parfaitement évident que le huis clos s'impose, nous pourrions à ce moment-là y revenir et le faire.

**M. Kelly:** D'accord.



[Text]

**The Chairman:** The witnesses know how far they want to go, or are able to go. I do not think we should try to prejudge it. Well, what does Mr. Desmarais . . . ?

**Mr. Desmarais:** I have no objection, if you want me to withdraw it.

**The Chairman:** Will the committee agree unanimously that Mr. Desmarais be allowed to withdraw his motion?

**Some hon. Members:** Agreed.

Motion withdrawn.

**The Chairman:** Then we will continue with a public meeting and consider our course as we go along.

In that event, we will be recorded and transcribed and translated in the usual way. I will get back to the agenda and welcome our witnesses.

Beside me, as usual, I have Mr. Ken Dye, the Auditor General; Mr. Bill Radburn, Assistant Auditor General; and Mr. Larry Ting, Principal.

At the side table, from CDIC, Mr. Joel Bell, President, and Mr. G. Bennett, Vice-President.

From Canadair, Mr. Frederick Kearns—how shall I address you, sir?

**Mr. Frederick R. Kearns (former President, Canadair):** Former president.

**The Chairman:** Former president, immediate Past-President and CEO; and Mr. Peter Aird, Senior Vice-President, Finance; Mr. Richmond, Executive Vice-President, Operations; and J. Mackenzie, Vice-President, Corporate Planning.

And from Thorne Riddell, Chartered Accountants, Mr. D. Tilley, Partner.

I should also indicate to the committee that available in the room, but not at the table at this moment, are Mr. Bill Woodley, from the Auditor General's Office; and from Thorne Riddell, Mr. R. Freeborough, Partner; and Mr. M. Ostiguy, Partner. And from CDIC, Mr. David Crane, Director, Corporate Affairs. And from Peat, Marwick, Mitchell & Co., Mr. G. Fowler and Mr. B. Armstrong, who are here as consultants to Canada Development Investment Corporation.

Also, as is our custom, I will provide at this moment an opportunity for our chief witnesses to make a brief opening statement. I will start with Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. At the last two meetings, I have tried to indicate, from the perspective of my office, that the most important issue is the accountability of Crown corporations. Last year when I reported to you, in our report we talked about authorizing and mandating. We talked about financing, directing, controlling, reporting and auditing as important

[Translation]

**Le président:** Les témoins savent fort bien jusqu'à quel point ils veulent ou peuvent nous renseigner et je ne pense pas qu'il nous appartienne d'en disposer nous-mêmes. Qu'en pensez-vous M. Desmarais?

**M. Desmarais:** Si vous voulez que je retire ma motion, je n'y vois pas d'objection.

**Le président:** Y a-t-il unanimité pour que M. Desmarais puisse retirer sa motion?

**Des voix:** D'accord.

La motion est retirée.

**Le président:** Nous allons donc poursuivre en séance publique et décider de ce que nous allons faire au fur et à mesure.

Dans ces conditions, nos propos vont être enregistrés, transcrits et traduits comme de coutume et je vais immédiatement en revenir à notre ordre du jour et souhaiter la bienvenue à nos témoins.

J'ai à mes côtés comme d'habitude, M. Ken Dye, le vérificateur général, M. Bill Radburn, le vérificateur général adjoint et M. Larry Ting, le vérificateur principal.

A l'autre table, nous trouvons M. Joel Bell, et M. G. Bennet, respectivement président et vice-président de la CDIC.

Représentant la société Canadair, M. Frederick Kearns; quel titre voulez-vous que nous vous donnions monsieur?

**M. Frederick R. Kearns (ex-président, Canadair):** Ex-président.

**Le président:** Ex-président. Donc, dernier président et directeur général, ainsi que M. Peter Aird, premier vice-président, Finance, M. Richmond, vice-président exécutif, opérations et M. J. Mackenzie, vice-président, planification.

Enfin, représentant Thorne Riddell, cabinet de comptables agréés, l'un de ses associés, M. D. Tilley.

J'aimerais également signaler aux membres du Comité que nous pouvons compter sur la participation d'autres témoins qui ne sont pas assis à la table, mais qui sont néanmoins dans la salle, en l'occurrence M. Bill Woodley, du Bureau du vérificateur général, M. R. Freeborough, et M. M. Ostiguy, deux autres associés de Thorne Riddell. Il y a également M. David Crane, directeur des affaires de la CDIC. Représentant la Peat, Marwick, Mitchell & Co., MM. G. Fowler et B. Armstrong, qui ont qualité d'experts-conseils auprès de la Corporation de développement des investissements du Canada.

Enfin, comme nous avons coutume de le faire, je vais maintenant donner à nos principaux témoins la possibilité de nous dire quelques mots en guise d'introduction et je vais sans plus attendre céder la parole à M. Dye.

**M. Kenneth Dye (Vérificateur général du Canada):** Je vous remercie monsieur le président. Lors des deux dernières réunions, je me suis efforcé de vous signaler que, du point de vue de mon bureau, le problème le plus important était l'imputabilité des sociétés de la Couronne. L'an dernier, lorsque je vous ai fait rapport, nous avons parlé des mandats et des autorisations. Nous avons parlé du financement, de

[Texte]

elements of a reasonable framework of accountability. So, from my perspective, I hope the committee in its deliberations will arrive at a conclusion that Parliament should insist on Crown corporation legislation which addresses each of those issues which I addressed in Chapter 2. I am firmly convinced we have to do this one well. It is a time to provide this country with legislation that is extremely well conceived and not a matter of compromise.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

Does Mr. Bell have any opening statement?

**Mr. Joel Bell (President, Canada Development Investment Corporation):** Mr. Chairman, I might just add one comment to your introduction of the group here. On Friday, the Board of Directors of Canadair appointed Mr. Bennett as interim President and CEO of Canadair. Mr. Richmond, in addition to his responsibilities as the Executive Vice-President of Operations, has for that same period taken on the responsibilities of Chief Operating Officer.

**The Chairman:** Mr. Richmond is Chief Operating Officer?

**Mr. Bell:** Yes.

**The Chairman:** Mr. Bennett is Acting President.

Thank you very much. Then we can go to questions. The first name I have is Miss Carney.

• 1030

**Miss Carney:** Mr. Bell, Senator Austin brought forward this point in his statement: One of the reasons for the financial disaster of Canadair was that it had committed itself to contractual terms and sales that are hard to justify. The ones we are talking about were reported, for instance, in the report of Federal Express of May 19, 1978. So since Federal Express has certainly made some of these agreements and some of these arrangements public, could you now tell us something about the nature of these two transactions, so we may be able to pursue or recommend appropriate action in the future?

You had indicated before that you wished to discuss some of this material in camera. But I notice Senator Austin was talking about in camera discussions regarding future marketing sales and production; and some of these items we are talking about were reported, for instance, in the report of Federal Express of May 19, 1978. So since Federal Express has certainly made some of these agreements and some of these arrangements public, could you now tell us something about the nature of these two transactions, so we may be able to pursue or recommend appropriate action in the future?

**Mr. Bell:** Certainly, I think both of those transactions have been described, either in this committee or in the Finance committee. I would be happy to go through the structure of each of those transactions.

[Traduction]

l'orientation, du contrôle, des rapports et de la vérification, autant d'éléments extrêmement importants si nous voulons avoir un cadre d'obligations de rendre compte raisonnablement efficace. À mon sens, donc, j'espère que le Comité arrivera, suite à ses délibérations, à la conclusion que le Parlement devrait insister sur l'adoption d'une législation touchant les sociétés de la Couronne, législation qui comporterait tous les éléments dont j'ai parlé au chapitre deux. J'ai la ferme conviction que cette législation, nous devons faire en sorte qu'elle soit parfaite. Il est grand temps que le Canada puisse compter sur une mesure législative bien conçue et qui ne soit pas simplement le produit d'un compromis.

Monsieur le président, je vous remercie.

**Le président:** Merci à vous aussi, M. Dye.

M. Bell aurait-il quelque chose à nous dire en guise d'introduction?

**M. Joel Bell (président, Corporation de développement des investissements du Canada):** J'aurais peut-être, monsieur le président, une chose à ajouter à ce que vous avez dit lorsque vous avez présenté les témoins. Vendredi dernier, le Conseil d'administration de Canadair a nommé à titre intérimaire M. Bennett président et directeur général de la société. M. Richmond, qui est déjà vice-président exécutif chargé des opérations, s'est également vu confier à titre intérimaire lui aussi les fonctions de directeur principal des opérations.

**Le président:** M. Richmond est donc le directeur principal des opérations?

**M. Bell:** C'est cela.

**Le président:** Et M. Bennett est le président suppléant de la Compagnie.

Je vous remercie. Nous pouvons maintenant passer aux questions en commençant par mademoiselle Carney.

**Mlle Carney:** Monsieur Bell, le sénateur Austin a fait la déclaration suivante: Le désastre financier de Canadair est en partie attribuable au fait que cette société a conclu des contrats et effectué des ventes difficiles à justifier. Les ventes à Federal Express et les arrangements de vente-location avec KRS méritent définitivement qu'on s'y intéresse de près.

Vous avez dit plus tôt que vous souhaitiez discuter certains de ces aspects dans une séance à huis clos. Mais le sénateur Austin voulait parler de discussions à huis clos concernant les ventes et la production à venir. Certains de ces sujets de discussion ont été mentionnés dans le rapport de la , Federal Express le 19 mai 1978. Comme la Federal Express a déjà divulgué certains de ses accords et de ses arrangements, ne pourriez-vous pas nous dire quelle est la nature exacte de ces deux transactions de manière à nous permettre de prendre ou de recommander les mesures qui s'avèreront nécessaires?

**M. Bell:** Très bien. Je sais que ces deux transactions ont été décrites devant ce Comité ou le Comité des finances. Il me fera donc plaisir de vous expliquer la structure de ces transactions.



[Text]

Perhaps I might ask Mr. Bennett to do that. He is familiar in some detail.

**Miss Carney:** Could you start with the KRS transaction? The other thing is: Are you going to table the actual contracts?

**Mr. Bell:** No. I think what I said last time is that we can certainly describe the basic rudiments or general outlines of the transaction. If we were to get into some of the detailed provisions, I think those are of a commercially confidential nature, both from our point of view and from the point of view of the other parties; and we are not at liberty in some of those details, I would think, to disclose them.

Certainly, we are prepared to discuss some of the basic outlines of it, by all means; we have in front of the other committee, and would be prepared to repeat that here. But if we are talking about tabling a document that is really a commercial document to which others are party as well, I do not think it is in our authority unilaterally to release those.

I believe, as well, we are facing a commercial sensitivity. I can tell you, in our recent experience in the marketplace, we are finding that customers are very nervous about having their business transactions with us potentially the subject of discussion in public. We are finding that is affecting both our sales prospects and bringing some nervousness on our existing customers.

It is a hard line to draw, Miss Carney, and I want to be as open and thorough with the committee as I can. It is a subjective line to draw, I admit. But the feedback we are getting from the marketplace makes me very nervous about our capacity to be effective in that marketplace if we are too fulsome in our discussion of private matters that affect others.

**Miss Carney:** Maybe I can be more specific. It has been suggested to us that the KRS arrangement has all the characteristics of some sort of corporate pay-off. Does that not bother you in terms of clearing Canadair's reputation on that issue?

**Mr. Bell:** Miss Carney, I think these transactions certainly do concern us. I think I indicated we are seeking independent legal review, in fact. I think the minister indicated in his statement his concern about the judgment reflected in some transactions. So there is no lack of concern; I assure you of that.

• 1035

**Miss Carney:** It is our understanding that when it was recommended to the Pepisco board that they buy the aircraft, at the same meeting the people involved in the KRS transaction informed the board that they had been approached by Canadair on this lease-back arrangement. Could I ask somebody if that is correct?

**Mr. Bell:** I do not think we have any personal knowledge of that. I have been told the same as you have just indicated, but I do not have any personal knowledge of that.

[Translation]

M. Bennett peut vous donner les explications comme il connaît les détails de cette affaire.

**Mlle Carney:** Pourriez-vous commencer par la transaction avec KRS? Deuxièmement, allez-vous déposer les contrats?

**M. Bell:** Non. Comme je l'ai dit la dernière fois, il est tout à fait possible de vous donner une idée générale de cette transaction. Mais les détails de ces arrangements sont, à mon avis, des renseignements commerciaux d'ordre confidentiel, tant de notre point de vue que du point de vue des autres parties intéressées. Nous ne sommes donc pas libres de dévoiler ces détails, de les divulguer.

Mais nous sommes tout à fait disposés cependant à vous donner les faits saillants de ces transactions. Nous l'avons fait déjà devant l'autre Comité et nous pouvons le faire ici aussi. Mais nous n'avons pas le pouvoir de dévoiler unilatéralement des documents de nature commerciale qui intéressent d'autres parties.

Il s'agit ici d'une affaire d'une certaine délicatesse. Je peux vous dire que, d'après notre expérience récente sur le marché, les clients craignent vivement que leurs transactions commerciales avec nous fassent l'objet d'un débat public. Cette situation affecte notre potentiel de vente et crée une certaine angoisse chez nos clients existants.

Il est très difficile d'établir les limites, mademoiselle Carney, et je vais faire mon possible pour le Comité. Les limites sont très subjectives et j'en conviens. Mais les réactions du marché me font craindre pour notre capacité d'efficacité sur ce même marché si nous devons rendre publiques des questions d'ordre privé susceptibles d'avoir des répercussions sur d'autres.

**Mlle Carney:** Je vais être un peu plus précise. Certains ont prétendu que les arrangements avec la KRS ressemblent étrangement à une récompense commerciale. Ne trouvez-vous pas qu'il vaudrait mieux blanchir la réputation de Canadair à cet égard?

**M. Bell:** Mademoiselle Carney, il ne fait aucun doute que ces transactions nous affectent. Je pense avoir déjà dit que nous avons demandé un examen juridique indépendant de cette affaire. Le ministre a dit dans sa déclaration qu'il se préoccupait vivement du jugement dont certaines de ces transactions font preuve. Soyez assuré que cette affaire n'est pas sans nous préoccuper.

**Mlle Carney:** Autant que nous sachions, lorsque la recommandation a été faite au conseil de la Pepisco relativement à l'achat de cet aéronef, il y a eu en même temps une réunion des parties intéressées à la transaction avec la KRES et le conseil a été informé que la Canadair les avait approchés au sujet de cet arrangement de vente-location. Quelqu'un peut-il nous confirmer ce renseignement?

**M. Bell:** Je ne suis pas personnellement au courant de cette affaire. J'ai obtenu les mêmes renseignements que vous, mais c'est là l'étendue de mes connaissances.



[Texte]

**Miss Carney:** Would Mr. Kearns or Mr. Bennett have any personal knowledge of that?

**The Chairman:** Mr. Kearns.

**Mr. Kearns:** I have no factual knowledge. I have been told a couple of times by the principals that they did advise their board of their intention to enter into the purchase and lease-back of one airplane. It was my understanding that this came after the decision to procure aircraft for the corporation. But I have no knowledge of the facts of that.

**Miss Carney:** Is it correct that this particular lease-back arrangement did not require the principals of KRS to put any money down; that it was a no-equity deal—no money up front?

**Mr. Bell:** I think, Miss Carney, we are starting to get into the substance of the contract, which I repeat I would be quite happy to discuss, if we could start, at least, in camera, and then maybe we could determine from that what elements of it you might wish to see discussed on the public record that would not be injurious to us.

**Miss Carney:** I am not suggesting that . . .

**Mr. Blenkarn:** Mr. Chairman, on a point of order.

**The Chairman:** Mr. Blenkarn.

**Mr. Blenkarn:** Surely you should make a ruling right now that those matters that were aired by the Canadian Broadcasting Corporation, those matters that were revealed in the corporate statements and corporate declarations of other corporations that dealt with Canadair, are clearly not matters that are privileged, or matters of a commercial nature that cannot be disclosed to Parliament. After all, they have been disclosed to the public already in one form or another. There is no reason why Canadair cannot present them right now, because after all, we are inquiring as to why we lost \$1.4 billion, and if we gave a free plane away to Federal Express, let us know why we gave a free plane away. If we paid Federal Express \$3 million or \$4 million, as they declare in their financial statements, why did we pay them money? If we entered into a contract to sell 25 airplanes and took a deposit of only \$250,000 on 25 airplanes, then let us find out whether we in fact did that type of thing. After all, that is part of the reason we lost \$1.4 billion: we took not large enough deposits and had to borrow the money.

**The Chairman:** Mr. Blenkarn, I cannot see anything touching on order in your comments. The witness has the right to decline to provide information for whatever reason, and the committee has its right to take action if it wishes. You will have plenty of time later to air your comments, but I think you should defer to your colleague, Miss Carney.

**Mr. Bell:** Mr. Chairman, I wonder if I might just say that I believe some of the facts as revealed on the CBC are not necessarily accurate; and secondly . . .

[Traduction]

**Mlle Carney:** M. Kearns ou M. Bennett seraient-ils un peu mieux informés?

**Le président:** Monsieur Kearns.

**M. Kearns:** Je n'en sais pas plus. Les intéressés m'ont dit une ou deux fois qu'ils avaient informé leur conseil de leur intention de conclure un accord d'achat et de vente-location relativement à un aéronef. Pour autant que je sache, cela s'est passé après qu'a été prise la décision d'obtenir un aéronef pour la société. Mais je ne connais pas les détails de cette affaire.

**Mlle Carney:** Est-il exact que cet accord de vente-location ne prévoyait aucune mise de fonds de la part des représentants de la KRES? En d'autres termes, qu'il s'agissait d'une entente à l'amiable?

**M. Bell:** Mademoiselle Carney, nous entrons maintenant dans les détails d'un contrat. Je suis tout à fait disposé à vous en parler si nous pouvions au moins commencer à huis clos et nous pourrions peut-être ensuite déterminer les éléments de cette affaire susceptible de faire l'objet d'un débat public sans préjugé pour nous.

**Mlle Carney:** Je ne veux pas dire . . .

**M. Blenkarn:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

**Le président:** Monsieur Blenkarn.

**M. Blenkarn:** Il conviendrait à mon avis que vous décidiez dès maintenant que les éléments qui ont été dévoilés par la Société Radio-Canada et dans les bilans et exposés commerciaux d'autres sociétés qui traitent avec Canadair ne sont pas des questions de privilège ou qui relèvent du secret commercial et qui par conséquent ne peuvent pas être divulgués au Parlement. Après tout, ces données ont déjà été divulguées au public sous une forme ou une autre. Par conséquent, je ne vois pas pourquoi Canadair ne peut pas nous donner ces renseignements maintenant car, après tout, notre responsabilité consiste à déterminer pourquoi nous avons perdu 1.4 milliard de dollars et si nous avons donné gratuitement un aéronef à la Federal Express, nous devons savoir pourquoi. Si nous avons payé 3 millions de dollars ou 4 millions de dollars à la Federal Express, comme cette société l'a déclaré dans son bilan financier, nous devons savoir pourquoi. Et si nous avons conclu un contrat pour la vente de 25 aéronefs contre une mise de fonds de seulement \$250,000, laissez nous comprendre au moins comment cela s'est passé. Après tout, si nous avons perdu 1.4 milliard de dollars, c'est bien parce que nous n'avons pas exigé une mise de fonds suffisante et nous avons dû emprunter de l'argent.

**Le président:** Monsieur Blenkarn, je ne vois rien dans vos propos qui se rapprochent d'un rappel au Règlement. Le témoin a le droit de refuser de nous fournir des renseignements pour quelques raisons que ce soit et le Comité a, lui, le droit de prendre les mesures qu'il estime s'imposer. Vous aurez amplement le temps tout à l'heure de nous donner votre avis, mais je vous prie pour le moment de laisser la parole à M<sup>lle</sup> Carney.

**M. Bell:** Monsieur le président, permettez-moi de dire que, selon moi, certains des faits dévoilés par la Société Radio-Canada ne sont pas nécessairement exacts. Deuxièmement . . .

[Text]

**Miss Carney:** I am sure you will take this opportunity to clear that up.

**Mr. Bell:** —I believe some details are being requested that clearly go beyond what has been revealed or is regarded as “revealeable” by the other parties to the transaction. Thirdly, as I have indicated, we have requested legal advice on some of these transactions, and it is possible that what we say on the public record would have legal consequences for Canadair. I would not want to be saying things that might be the subject of legal action that would affect the interests of the company in public at this stage.

**Miss Carney:** Mr. Bell, have you yourself looked at the lease-back contract with KRS?

**Mr. Bell:** Yes, I have reviewed certain portions of it.

**Miss Carney:** How recently?

**Mr. Bell:** In the last couple of months.

**Miss Carney:** The last couple of months; this spring. Would you describe it as a normal, straightforward, lease-back arrangement?

**Mr. Bell:** Its basic structure of purchase and lease-back is reasonably conventional.

**Miss Carney:** I am not talking about the form; I am talking about the content. Would you consider it a business-like—you know, a normal commercial lease-back transaction?

• 1040

**Mr. Bell:** The normal covenants, the basic covenants—I would say, yes, the pricing is something I would perhaps want to discuss in camera—but I would say that the basic covenants for the most part would be fairly standard sale-lease-back covenants.

**Miss Carney:** You are saying that you do not want to discuss the pricing arrangements, the down payments or the financing arrangements in public.

**Mr. Bell:** There were not any down payments at issue here, that I am aware of. There may have been.

**Miss Carney:** There were no payments then.

**Mr. Bell:** It is a purchase; it is not a downpayment. There was a straight purchase and an immediate lease-back so there is no issue of deposit or down payment. The structure was a sale and a lease-back.

**Miss Carney:** Normally when people buy something they pay money for it. There is a pass of something.

**Mr. Bell:** Money was paid. We received the full sale price for the aircraft. There certainly was a payment made.

**Miss Carney:** Yes, but under the lease-back arrangement is it true that Canadair in effect financed the lease-back? Were the terms of the lease-back such that the overall costs of that transaction were in fact paid by Canadair for its own aircraft?

**Mr. Bell:** No, Canadair took a lease of a certain term at a stipulated rental payment.

[Translation]

**Mlle Carney:** Vous allez donc saisir cette occasion de nous éclairer.

**M. Bell:** ... j'estime que certains des détails que vous nous demandez vont au-delà des limites de ce que les autres parties à la transaction considèrent divulguables. Troisièmement, comme je l'ai déjà dit, nous avons demandé un avis juridique concernant certaines de ces transactions et il est possible que les données que vous nous demandez aient des répercussions juridiques pour Canadair. Je ne voudrais surtout pas dévoiler en public des données qui pourraient faire l'objet d'un litige susceptible de préjudicier les intérêts de la société.

**Mlle Carney:** Monsieur Bell, avez-vous personnellement pris connaissance du contrat de vente-location avec la KRS?

**M. Bell:** Oui, j'en ai étudié certains éléments.

**Mlle Carney:** Quand?

**M. Bell:** Au cours des quelques derniers mois.

**Mlle Carney:** Donc au printemps, n'est-ce pas? D'après vous, s'agit-il d'un accord de vente-location normal et habituel?

**M. Bell:** La structure de base de ce contrat d'achat et de vente-location est plus ou moins conventionnelle.

**Mlle Carney:** Je ne parle pas de la forme, mais bien du fond. S'agit-il d'après vous d'un contrat commercial normal de vente-location?

**M. Bell:** À mon avis, les dispositions de base, les dispositions essentielles sont pour la plupart normales pour un contrat de vente-location. Mais je préférerais discuter de prix à huis clos.

**Mlle Carney:** Vous n'êtes donc pas disposé à parler de prix, de mise de fonds ou d'arrangements financiers en public?

**M. Bell:** Que je sache, il n'est pas question ici de mise de fonds. Il y en a peut-être eu une.

**Mlle Carney:** Il n'y a donc pas eu de paiements.

**M. Bell:** Il s'agit d'un achat et non pas d'une mise de fonds. Comme il s'agit d'une transaction d'achat direct et de vente-location immédiate, il n'est pas question de dépôt ou de mise de fonds. Ce contrat prévoyait un achat et une vente-location.

**Mlle Carney:** Mais dans l'ordre normal des choses, un achat comprend un échange d'argent.

**M. Bell:** Il y a eu un paiement effectué. Nous avons reçu le plein prix de l'aéronef. Un paiement a été effectué.

**Mlle Carney:** Oui, mais est-il vrai que, dans le cadre de cet accord de vente-location, Canadair a, à toutes fins pratiques, financé la transaction? Les dispositions relatives à la vente-location prévoyaient-elles que le coût global de la transaction était assumé par Canadair pour son propre aéronef?

**M. Bell:** Non, Canadair a signé un bail pour le versement d'un loyer précis.



[Texte]

**Miss Carney:** Did that term pay out the aircraft?

**Mr. Bell:** Not to my knowledge. No. There are other provisions, Miss Carney, that affect the financial position and which, as I say, I would be prepared to discuss more thoroughly in camera. But the term of the lease and the lease payments themselves would not have paid out the cost of the plane.

**Miss Carney:** Was the Export Development Corporation involved at all? Maybe Mr. Bennett wants to clarify that.

**Mr. Bell:** No, he just wanted to make sure that I had emphasized the point that in that answer I am referring to the lease payments through the term, that I am not talking about the overall pricing arrangement which, as I say, I would be prepared to discuss in camera. In that answer I am referring to the lease payments over the term of contract.

**Miss Carney:** All right. Then without giving details, would the overall pricing arrangement have paid out the aircraft?

**Mr. Bell:** The overall pricing arrangement could.

**Miss Carney:** Could have paid out the aircraft.

**Mr. Bell:** Under certain circumstances it lead to that business result.

**Miss Carney:** So that would mean that the principals of KRS could have ended up with an aircraft which Canadair in effect paid for.

**Mr. Bell:** No, no. They could end up with value for that purchase which would cover their purchase cost.

**Miss Carney:** They could have?

**Mr. Bell:** Yes.

**Miss Carney:** That still means the same thing. Canadair in effect paid for its own aircraft.

**Mr. Bell:** We may be talking semantics, but Canadair provided a lease commitment . . .

**Miss Carney:** An overall pricing arrangement, let us say.

**Mr. Bell:** Again, I would disagree.

**Miss Carney:** It is your term.

**Mr. Bell:** Yes. I would disagree with your use of the term "paid for its own aircraft".

**Miss Carney:** Why? If the pricing structure in effect meant that Canadair really paid the cost of the aircraft under the pricing arrangements, which was then owned by these three principals in KRS, that would mean that Canadair paid for its own aircraft.

**Mr. Bell:** If I do the same sort of leasing transaction of a computer and the payments add up to a certain proportion of that purchase price, in that same sense, yes, the lease payments certainly provided some return for that purchase price.

[Traduction]

**Mlle Carney:** Mais ce montant n'a-t-il pas servi à l'achat de l'aéronef?

**M. Bell:** Pas que je sache. Non. Il y a d'autres dispositions, mademoiselle Carney, qui touchent la situation financière et je serais tout à fait disposé, comme je l'ai dit plus tôt, à en débattre plus à fonds à huis clos. Mais les conditions du bail et le loyer ne couvrent pas le coût de l'aéronef.

**Mlle Carney:** Et la Société pour l'expansion des exportations a-t-elle été impliquée dans cette affaire? M. Bennett pourrait peut-être nous donner des détails.

**M. Bell:** Non, il voulait simplement s'assurer que j'avais bien souligné dans ma réponse le fait que je parlais du loyer versé aux termes de ce contrat et non pas des arrangements financiers globaux dont je ne suis disposé à parler qu'à huis clos. Je voulais simplement parler de la location pour la durée du contrat.

**Mlle Carney:** D'accord. Sans me donner de détails, pouvez-vous nous dire si les arrangements financiers globaux auraient couvert le coût de l'aéronef?

**M. Bell:** C'est possible.

**Mlle Carney:** Ils auraient pu couvrir le coût de l'aéronef.

**M. Bell:** Dans certaines circonstances, oui.

**Mlle Carney:** Cela voudrait donc dire que les représentants de la KRS auraient obtenu de la Société Canadair un aéronef sans qu'il y ait d'échange d'argent.

**M. Bell:** Non, non. Ils auraient pu conserver la valeur d'un achat qui aurait couvert leur coût d'achat.

**Mlle Carney:** C'est vrai?

**M. Bell:** Oui.

**Mlle Carney:** Mais cela revient au même. Canadair a, à toutes fins pratiques, payé son propre aéronef.

**M. Bell:** C'est une question de sémantique, mais Canadair a signé un bail . . .

**Mlle Carney:** On peut dire que Canadair a conclu un accord financier global.

**M. Bell:** Non, je ne suis pas d'accord.

**Mlle Carney:** C'est ce que vous avez dit.

**M. Bell:** Oui, mais je ne suis pas d'accord lorsque vous dites que Canadair a payé son propre aéronef.

**Mlle Carney:** Et pourquoi pas? Si les dispositions financières signifient, en définitive, que Canadair a payé le coût de son aéronef qui appartient aux trois principaux représentants de la KRS, cela revient à dire que Canadair a payé son propre aéronef.

**M. Bell:** La même chose se passerait si je conclusais le même genre de contrat de location pour un ordinateur et que les paiements s'élevaient à un certain pourcentage du coût d'achat. À ce moment-là, oui, le loyer donnerait un certain revenu contre le prix d'achat.



[Text]

**Miss Carney:** Yes, but you made the point that the overall pricing structure could have paid out the aircraft.

**Mr. Bell:** Could. And you are now asking me to get into details which, as I said, I think are matters of a commercially confidential nature.

**Miss Carney:** Did it pay out the aircraft?

**Mr. Bell:** That plane is still on lease and still in use by Canadair under the lease arrangement.

**Miss Carney:** Is it still being leased by Canadair?

**Mr. Bell:** It is still a leased aircraft. It is the aircraft that has been used for the certification testing of the 601. It is a 601. It is the first production unit of the 601. It has been the certification flying aircraft.

**Miss Carney:** If you consider that the pricing arrangement were dubious, and you have indicated that, have you done anything to correct the situation?

• 1045

**Mr. Bell:** As I have said to you, I have sought an independent legal counsel's input.

**Miss Carney:** To see if you can alter or break the contract?

**Mr. Bell:** No. I have just asked his advice on the provisions.

**Miss Carney:** Have you received that advice?

**Mr. Bell:** Not as yet.

**The Chairman:** Could I interject? I think there is one thing missing here that you did not ask, Miss Carney. Did KRS pay cash money for this airplane?

**Miss Carney:** Yes, did they pay cash?

**The Chairman:** Did KRS pay cash money to Canadair for this airplane?

**Mr. Bell:** Yes.

**The Chairman:** Where they got that money you do not know and you do not care.

**Mr. Bell:** I happen to know where they got the money, but . . .

**Miss Carney:** They got the money from the pricing arrangement from Canadair.

**Mr. Blenkarn:** They got it from the Export Development Corporation.

**Mr. Bell:** No.

**Miss Carney:** Where did they get the money from?

**Mr. Bell:** From the bank.

**Miss Carney:** From Quebec?

[Translation]

**Mlle Carney:** Oui, mais vous avez dit que les arrangements financiers globaux auraient été susceptibles de couvrir le coût de l'aéronef.

**M. Bell:** Susceptibles de. Et vous me demandez maintenant d'entrer dans des détails qui, comme je l'ai déjà dit, sont confidentiels, sur le plan commercial.

**Mlle Carney:** Ces arrangements ont-ils couvert le prix de l'aéronef?

**M. Bell:** L'aéronef est toujours couvert par le bail en question et Canadair l'utilise suivant les dispositions de cet accord de location.

**Mlle Carney:** Canadair le loue-t-il toujours?

**M. Bell:** L'aéronef est toujours loué. C'est l'aéronef qui a été utilisé pour les tests de 601. C'est un 601. C'est la première unité de production d'un 601. C'est l'aéronef qui a été utilisé pour le certificat de vol.

**Mlle Carney:** Mais si vous estimez que les arrangements financiers sont douteux, et c'est ce que vous nous avez laissé entendre, qu'avez-vous fait pour remédier à la situation?

**M. Bell:** Comme je vous l'ai déjà dit, j'ai demandé un avis juridique indépendant.

**Mlle Carney:** Pour déterminer si vous pouvez modifier ou rompre ce contrat?

**M. Bell:** Non. J'ai simplement demandé un avis concernant ces clauses.

**Mlle Carney:** Avez-vous reçu cet avis?

**M. Bell:** Pas encore.

**Le président:** Pourrais-je intervenir? Il y a une chose que vous n'avez pas demandée, mademoiselle Carney. Est-ce que KRS a payé cet avion argent comptant?

**Mlle Carney:** Oui, ont-ils payé argent comptant?

**Le président:** Est-ce que KRS a payé Canadair pour cet avion argent comptant?

**M. Bell:** Oui.

**Le président:** Vous ne connaissez pas la provenance de cet argent et cela ne vous regarde pas.

**M. Bell:** Il se trouve que je connais la provenance de cet argent, mais . . .

**Mlle Carney:** Cet argent vient d'une entente de règlement avec Canadair.

**M. Blenkarn:** C'est la Société d'expansion des exportations qui leur a donné.

**M. Bell:** Non.

**Mlle Carney:** D'où vient cet argent?

**M. Bell:** De la banque.

**Mlle Carney:** Du Québec?

[Texte]

**Mr. Bell:** From a bank. No, it happens to be an American bank.

**Miss Carney:** Can you give us more detail on that? Now you have confused me.

**Mr. Bell:** In camera I would be quite prepared to give you the details; but you are asking me now about the personal financial transactions of one of our customers, and I think you are asking me for more than I should be expected to be talking about in public. It would be injurious to the company, I fear, and I do not think it my business to reveal their personal financial transactions in a public forum.

**Miss Carney:** Well, certainly if their personal financial transactions were to their benefit and contributed to this \$1.4 billion loss, Mr. Bell, I would suggest that you could certainly outline the general outline of it.

**Mr. Bell:** I think I have, and I think you could assess whether it contributed to the loss if we talked about it in camera. But I think I have outlined the general structure of the transaction.

**Miss Carney:** But you have told us that the overall pricing arrangements between Canadair and KRS were such that Canadair could have in effect paid for its own aircraft: produced it, sold it, and then paid for the cost of it, under the present arrangements.

**Mr. Bell:** No, no. I said it could have resulted in the recovery of the purchase price by the original purchaser from us.

**Miss Carney:** How long is that term? How long is that lease?

**Mr. Bell:** It is 35.5 months.

**Miss Carney:** And how much does it have to go? When will you know the answer?

**Mr. G. Bennett (Vice-President, Canada Development Investment Corporation):** It started on September 30, 1982.

**Miss Carney:** September 30, 1982.

Okay, Mr. Bell, just a minute; this is not a semantic exercise. When you say the overall pricing arrangements could have meant that Canadair in effect paid for its own aircraft, if the lease had 35 months to go from September 1982, surely you could tell us whether in fact that will happen if the contract is deemed to be valid and it continues.

**Mr. Bell:** No, because it is subject to a number of contingencies that do not occur until the end of that period.

**Miss Carney:** What kind of contingencies?

**Mr. Bell:** Again, you are now in an area, Miss Carney, that—I would appreciate it if we could go into a brief in camera session. I could tell you, and then we could discuss the matter and how you want to deal with it in open session.

**Miss Carney:** Well, let us put that on hold, then.

[Traduction]

**M. Bell:** D'une banque. Non, c'est une banque américaine.

**Mlle Carney:** Pouvez-vous nous donner un peu plus de détails? Je suis de nouveau perdue.

**M. Bell:** Je serais tout à fait disposé à vous donner ces détails à huis clos. Vous me demandez des renseignements sur les transactions financières personnelles d'un de nos clients, ce qui, à mon avis, déborde le cadre de ce que je devrais révéler en public. Cette compagnie pourrait en souffrir, je le crains, et je ne pense pas avoir à révéler ses transactions financières personnelles en public.

**Mlle Carney:** Si cette compagnie a tiré avantage de ses transactions financières personnelles et contribué à cette perte de 1.4 milliards de dollars, monsieur Bell, vous devriez pour le moins nous en parler un peu plus.

**M. Bell:** Je pense l'avoir fait et vous pourriez déterminer si cela a contribué à cette perte si nous en discutons à huis clos. Je pense vous avoir donné les grandes lignes de cette transaction.

**Mlle Carney:** Vous nous avez cependant dit que les ententes générales de règlement entre Canadair et KRS étaient telles qu'en fin de compte Canadair aurait pu payer pour son propre appareil: l'avoir construit, l'avoir vendu et en avoir réglé en fait tous les coûts en vertu de ces ententes particulières.

**M. Bell:** Non. J'ai dit que cela aurait pu entraîner le recouvrement du prix d'achat par le premier acheteur.

**Mlle Carney:** Quelle est la durée du contrat? Quelle est la durée de la location?

**M. Bell:** Trent-cinq mois et demi.

**Mlle Carney:** Combien de temps reste-t-il à courir? Quand connaissons-nous la réponse?

**M. G. Bennett (vice-président, Corporation de développement des investissements du Canada):** Le contrat a commencé le 30 septembre 1982.

**Mlle Carney:** Le 30 septembre 1982.

Monsieur Bell, un instant; ce n'est pas un exercice de sémantique. Lorsque vous dites que les ententes globales de règlement étaient telles que Canadair aurait pu en fait payer pour son propre appareil, puisque la location courait sur 35 mois à partir de septembre 1982, vous pourriez nous dire si c'est bel et bien ce qui va se passer si le contrat est considéré comme étant valide et honoré.

**M. Bell:** Non, car il est assujéti à un certain nombre de clauses ne jouant pas avant la fin de cette période.

**Mlle Carney:** Quel genre de clauses?

**M. Bell:** Nous nous trouvons de nouveau sur un terrain, mademoiselle Carney... je préférerais en discuter à huis clos. Je pourrais vous rapporter tous les faits, nous en discuterions et déterminerions ce qui peut être rendu public.

**Mlle Carney:** Dans ce cas, restons-en là pour le moment.



[Text]

**The Chairman:** Maybe that is a good point to stop you, Miss Carney. I probably should carry on and maybe get back to you.

**Miss Carney:** Okay.

**The Chairman:** Mr. Deniger is next.

**Mr. Deniger:** Thank you, Mr. Chairman.

I would like to try to go back and understand the production line at Canadair. If I am wrong, maybe Mr. Richmond or Mr. Kearns could correct me.

When I visited Canadair, the few times I visited, I remember that every time I would see a plane, the plane would have a number; and that number was a delivery position. Is that correct—that everything was that the number equals the delivery position?

**Mr. Aird:** Sure.

**Mr. Deniger:** And as the numbers increased, the price also increased proportionately. So delivery position 50 would be, of course, more expensive than delivery position one?

**Mr. P. Aird (Sr. Vice-President, Finance, Canadair):** Yes—if I may, Mr. Chairman. Generally speaking, delivery position 50 would certainly be more expensive than delivery position 1. But it does not follow that every higher delivery position is more expensive than a preceding one, because we tend to leave gaps in the order book, and if someone comes along at a later date and fills the gap, he may well do so at a higher price. So just in case you are leading to something that I do not understand, it does not necessarily follow that every airplane is sold at a higher price than the preceding one.

• 1050

**Mr. Deniger:** But what I am trying to understand is why would anyone buy a plane at a more expensive price if there is a gap left earlier that could mean a cheaper price?

**Mr. Aird:** Because the earlier aircraft is very frequently more easily saleable because of its early delivery position. Sometimes people do in fact come along and have a requirement for an immediate delivery position, particularly if the airplane has an interior and is available for immediate delivery.

**Mr. Bell:** Perhaps, Mr. Deniger, I might shed some light. I think what should be understood is that the pricing has varied over time rather than necessarily by unit. In other words, if you bought your plane prior to a certain date there was a lower list price, but after that date the list price went up. The position you purchased at that date did not determine the price, whether it was an early or later position. As Mr. Aird is saying, it might have been that there was an open position at an earlier point in the production line than the latest one to go on the line at the date you made your purchase, but you would be buying at that day's list price for factory deliveries.

**Mr. Deniger:** I hope this will not put us in camera, but when Federal Express and TAG, who were the first large purchasers of the Challenger, put in their offer, where were they located

[Translation]

**Le président:** C'est peut-être le bon moment pour vous reprendre la parole, mademoiselle Carney. Je devrais la donner à d'autres, puis revenir à vous si vous le souhaitez.

**Mlle Carney:** Très bien.

**Le président:** M. Deniger est le suivant.

**M. Deniger:** Merci, monsieur le président.

J'aimerais vous parler des procédures de production de Canadair. Si je me trompe, M. Richmond ou M. Kearns rectifieront.

Lorsque j'ai visité les usines de Canadair, je me souviens que chaque avion était accompagné d'un numéro; ce numéro correspondait à la date de livraison. N'est-ce pas... ce numéro correspond à la date de livraison?

**M. Aird:** Oui.

**M. Deniger:** Et le prix augmente proportionnellement en fonction de ce numéro. Le prix du numéro 50 est plus élevé que le prix du numéro 1?

**M. P. Aird (premier vice-président, Finances, Canadair):** Oui... avec votre permission, monsieur le président. D'une manière générale, le prix du numéro 50 est plus élevé que celui du numéro 1. Cependant, ce prix n'augmente pas forcément avec l'ordre de ces numéros de livraison, car nous laissons parfois des blancs dans le carnet de commandes et, si quelqu'un opte pour ce numéro en blanc à une date ultérieure, il se peut que cela corresponde à un prix plus élevé. Donc, pour être certain qu'il n'y ait pas de malentendu, chaque nouvel avion n'est pas forcément vendu à un prix plus élevé que le précédent.

**M. Deniger:** Pourquoi quelqu'un achèterait-il un avion à un prix plus élevé si un numéro précédent est disponible à un prix devant être meilleur marché?

**M. Aird:** Parce que cet avion très souvent est plus facilement vendable à cause de sa date de plus proche. Certains clients réclament une date de livraison immédiate, surtout si l'avion est aménagé et prêt à être livré immédiatement.

**M. Bell:** Monsieur Deniger, je pourrais peut-être vous aider. Je crois qu'il est nécessaire de comprendre que le prix est plus fonction des dates que du modèle. En d'autres termes, avant une certaine date le prix était de tant et après il était plus élevé. Ce n'était pas la date de livraison qui déterminait le prix, que cette date soit plus ou moins rapprochée. Comme le dit M. Aird, au moment de votre achat, il se peut fort bien qu'une unité plus avancée dans la production soit disponible mais le prix fixé pour la livraison est alors fondé sur la date d'achat.

**M. Deniger:** J'espère que cette question ne nécessite pas le huis clos. Lorsque Federal Express et la société TAG, ont été les deux premiers acheteurs importants du Challenger, ont



[*Texte*]

in the delivery positions; and do we know the price range from the cheapest to the most expensive in those particular contracts?

**Mr. Bell:** Do you have . . . in which positions were issued?

**Mr. Aird:** I do not have a definitive answer, but I can, I think, provide you with some reasonably accurate bands. The Federal Express orders were signed in 1976. There were 25 aircraft, and my recollection is that they were spread fairly evenly over the first 75 to 100 aircraft. TAG came along in 1977 with an order for 21 aircraft. Their price was considerably higher, but it was, as I recall, below the \$5 million level. It was a few months after for the first bunch. Once again, those were spread out into, and probably up to, the nineties. Subsequent TAG orders at various prices brought in further delivery positions which I think went up as high as 134.

**Mr. Bell:** Mr. Deniger, each of the units of a given model under those contracts were, to my understanding, at the same price, regardless of the point on the delivery line that they came from.

**Mr. Deniger:** Well, it would seem to me that if they were all at the same price those deals were very attractive to Federal Express and very attractive to TAG. Would any of you define them as loss leaders?

**The Chairman:** Mr. Kearns.

**Mr. Kearns:** I think, Mr. Deniger, it is very common in our industry to start off a new airplane at an attractively low price and then, as quickly as possible, get the price up. There are two major factors that help you do that. One of course is escalation in actual costs; and two, as the airplane gets more acceptability in the marketplace, as more people buy it and as the airplanes get into service, if you have got a good product then you have room to keep on moving the price up. I think that applies to all segments of the airplane industry, including airliners.

**Mr. Deniger:** Then would you say that your difficulty with certification and your difficulty with motor delivery made that catching up in prices to a point where you could not then be a money-maker?

**Mr. Kearns:** It certainly made it more difficult to do it in the timeframe that we had in mind when we started the program.

**Mr. Deniger:** I am curious, and again I hope we do not go in camera, but I am curious to know exactly what the relationship is between Canadair and TAG, between Canadair and the Ojay brothers from Saudi Arabia.

• 1055

I was in Paris in 1977 as a lawyer when the deal was struck. I was there as a person interested in aviation. I certainly was not involved with Canadair in closeness. I always felt that the Ojay's were like a franchise; that they really did not buy the

[*Traduction*]

passé commande, quels étaient leurs numéros de livraison respectifs; quel est l'avion qui leur a coûté le moins cher et celui qui leur a coûté le plus cher?

**M. Bell:** Est-ce que vous avez . . . quels étaient les numéros respectifs?

**M. Aird:** Je ne peux pas vous répondre avec exactitude, mais je pense pouvoir vous donner une approximation assez précise. Federal Express a signé en 1976. Il y avait 25 avions, et selon mes souvenirs ils étaient répartis assez régulièrement sur les 75 à 100 premiers avions devant être construits. La société TAG a passé une commande de 21 appareils en 1977. Leurs prix étaient considérablement plus élevés mais, si je me souviens bien, ils étaient inférieurs à \$5 million. C'était quelques mois après la première fournée. Ils étaient également répartis entre les numéros de livraison allant de 0 à 100. Les commandes subséquentes de la société TAG à des prix divers ont correspondu à des numéros de livraison pouvant aller jusqu'à 134.

**M. Bell:** Monsieur Deniger, sauf erreur, chaque unité de cette série de ces contrats était au même prix quelle que soit la date de livraison.

**M. Deniger:** Si tous ces avions étaient au même prix *Federal Express* et la société TAG ont dû faire une bonne affaire. Iriez-vous jusqu'à dire que c'étaient des ventes de promotion?

**Le président:** Monsieur Kearns.

**M. Kearns:** Monsieur Deniger, il est très courant dans notre industrie de lancer un nouvel appareil à un prix défiant toute concurrence puis de faire augmenter ce prix aussi rapidement que possible. Il y a deux facteurs principaux qui vous aident à le faire. Il y a premièrement, bien entendu, l'augmentation des coûts réels; et deuxièmement, l'appareil devenant de plus en plus populaire sur le marché, le nombre de clients augmentant et les avions entrant en service, si vous avez un bon produit, vous avez tout le loisir de faire monter le prix. Je crois que cela s'applique à tous les segments de l'industrie aéronautique, y compris les compagnies aériennes.

**M. Deniger:** Donc vos difficultés de certification, vos difficultés de livraison des moteurs ne vous ont pas permis d'atteindre le seuil de rentabilité pour cet appareil?

**M. Kearns:** Il nous a certainement été plus difficile de le faire dans les délais que nous nous étions fixés au début du programme.

**M. Deniger:** Je suis curieux, j'espère encore une fois que vous pourrez répondre à cette question en public—je suis curieux de connaître exactement le rapport entre Canadair et la société TAG, entre Canadair et les frères Ojay de l'Arabie saoudite.

J'étais à Paris en 1977 comme avocat lorsque ce marché a été conclu. J'y étais en tant que personne s'intéressant à l'aviation. Je n'avais certes aucun lien officiel avec Canadair. J'ai toujours considéré les frères Ojay comme des concession-

[Text]

planes; that they had a sort of exclusive market in which to sell planes and were basically the agents; that they would get a cut or a commission on all the planes they might sell, and that they were in a low-loss position. So I guess that is my basic question: What is your relationship with the Ojay's, with TAG? And are they indeed, from the contract you signed with them, in a no-loss situation?

**Mr. Bell:** Mr. Chairman, here again, I think, we are getting into the details of the contractual relationship which, in this case, is undergoing renegotiation at the present time. I would ask the indulgence of the committee to allow us to discuss that which is the subject of current negotiation in camera.

I might add one other thing, Mr. Deniger, to clarify perhaps what I think is said in the report and bears on your earlier question. That is, the price at which those early planes were sold would not, I think, have been set at that level had the eventual design and production costs been known at that stage. Their pricing at the time they were set would have appeared to have been a reasonable introductory price, but we were dealing at that stage with cost estimates different from what eventually materialized.

**Mr. Deniger:** When one is in the Middle East and picks up the *Herald*, sometimes we see a full page ad for Canadair and it has the TAG logo somewhere on the page. Who pays for that advertising?

**Mr. Kearns:** TAG pays for that. But I would like to qualify one point, Mr. Chairman, with Mr. Deniger. The original contracts you referred to were standard agreements with a firm "no-out" commitment for TAG to buy those airplanes.

**Mr. Deniger:** "No-out" commitments?

**Mr. Kearns:** That is right.

**Mr. Deniger:** And how much down payment did they put in?

**Mr. Aird:** It was our standard down payment at the time, which was 5% down; 20% one year before delivery and 75% on delivery. Those were literally the same payment terms we were offering to them.

**Mr. Deniger:** And did they meet those terms?

**Mr. Aird:** Oh, yes. TAG has never failed to make a payment.

**The Chairman:** Excuse me, Mr. Deniger. Could Mr. Kearns clarify for those of us who are not familiar with the business, what a contract with a "no-out" commitment is specifically?

**Mr. Kearns:** It means that, if you meet the specification and the delivery date as stipulated in the contract, that whether or not, in this case, the customer had resold the airplane, he was obligated to take delivery and pay for it.

**Mr. Deniger:** How often did you ever meet the delivery date?

**Mr. Kearns:** Oh; three or four times a year.

[Translation]

naires; j'ai toujours considéré qu'ils n'achetaient pas véritablement ces avions, mais qu'ils avaient en quelque sorte un marché exclusif où vendre ces avions, et qu'ils n'agissaient en fait qu'en tant qu'intermédiaires, qu'ils percevaient une commission sur tous les avions qu'ils pouvaient vendre, et qu'il leur était donc impossible de perdre quoi que ce soit. Ma question est donc la suivante: quels sont vos rapports avec les frères Ojay, avec la Société TAG? Le contrat que vous avez signé avec eux les protège-t-il véritablement de toutes pertes?

**M. Bell:** Monsieur le président, une fois de plus, il s'agit de détails sur des rapports contractuels qui font justement l'objet de renégociations. Je vous demanderais de nous permettre de n'en discuter qu'à huis clos.

Je pourrais ajouter un autre élément, monsieur Deniger, pour clarifier ce qui est dit, je pense dans le rapport, et qui concerne votre question précédente. Le prix auquel ces premiers avions ont été vendus n'aurait pas été fixé à ce niveau si les coûts définitifs de conception et de production avaient été connus à ce moment-là. Ce prix à l'époque semblait tout à fait raisonnable, mais il se fondait sur des devis qui se sont révélés inexacts par la suite.

**M. Deniger:** Quand on se trouve au Moyen-Orient et qu'on achète le *Herald*, on peut parfois y trouver une pleine page de publicité pour Canadair, accompagnée de l'emblème de la société TAG. Qui paye pour cette publicité?

**M. Kearns:** C'est la société TAG qui paye. J'aimerais cependant apporter une précision, monsieur le président. Les contrats originaux dont vous avez parlé étaient des ententes standards accompagnées d'un engagement inconditionnel d'achats de ces appareils par la société TAG.

**M. Deniger:** Des engagements inconditionnels?

**M. Kearns:** Parfaitement.

**M. Deniger:** Quel dépôt ont-ils versé?

**M. Aird:** À l'époque, c'était notre formule de dépôt standard, 5 p. 100 à la signature, 20 p. 100 un an avant la livraison et 75 p. 100 à la livraison. Nous leur avons littéralement offert les mêmes modalités de règlement.

**M. Deniger:** Et ils ont honoré ces modalités?

**M. Aird:** Oh, oui. La société TAG n'a jamais failli dans ses versements.

**Le président:** Je m'excuse, monsieur Deniger. M. Kearns pourrait-il expliquer aux profanes ce qu'il entend exactement par engagements inconditionnels?

**M. Kearns:** Si le cahier des charges et la date de livraison sont honorés, que le client ait ou non revendu l'avion, comme dans ce cas, il a l'obligation de prendre livraison et de régler.

**M. Deniger:** Combien de fois vous est-il arrivé de livrer à la date prévue?

**M. Kearns:** Oh, trois ou quatre fois par an.



[Texte]

**Mr. Deniger:** Out of what? Is that three times out of thirty?

**Mr. Aird:** He asked how often do we meet the delivery date now.

**Mr. Kearns:** Oh, I am sorry. No; on the 600, we did not meet the delivery dates, but . . .

**Mr. Deniger:** So actually, although TAG had a no-out provision, since the delivery date was never met or could not be met, they had an out.

**Mr. Kearns:** But that was not their fault.

**Mr. Deniger:** No. Of course not. I am curious again. I hope that Mr. Bell will not find that I am going in camera. But maybe someone can explain to me how a plane listed as a TAG purchase ended up being bought by the Government of Canada and is now being used by Transport Canada, especially when we know that TAG is not supposed to do any business in North America.

**The Chairman:** Mr. Aird.

**Mr. Aird:** My recollection of the transaction, Mr. Chairman, is that the Canadian Government wanted an airplane, and TAG had an immediate airplane available. TAG did not make a profit on the transaction, nor did Canadair. It was a question of availability.

• 1100

**Mr. Deniger:** Would it have made more sense for you not to sell one of TAG's planes; let TAG sell their own planes and you take one out of production? Surely the government was not in that much of a hurry to get a Challenger that you had to get a plane from the Middle East which you had already sold on a no-out provision, and we could have sold a real one here. I remember asking the question almost a year-and-a-half ago that, if my figures are correct, that plane was substantially more expensive than the list price at that time—so much so that I even called Innotech Aviation Limited myself which, at that time, did the interiors of the planes, to find out why it was so expensive. I was told that the interior was quite luxurious; that it had "the works", and that was why it was more expensive. But it seems to me that when you are having trouble selling them; when you are having trouble with your delivery positions, that is an example where you would have wanted to sell one of your own here in Canada, and not have gone to TAG or gone to Canadair, Inc., your sales agent in the United States. On that one, I really have difficulty.

**Mr. Aird:** Mr. Chairman, I was not involved in that transaction.

**Mr. Deniger:** Yes.

**Mr. Aird:** It is my understanding that the timing of the Canadian government requirement was such that, literally, the only aircraft available in a completed stage at that time was that particular aircraft.

[Traduction]

**M. Deniger:** Sur combien? Trois fois sur trente?

**M. Aird:** Il demande combien de fois nous livrons actuellement à la date prévue?

**M. Kearns:** Je m'excuse, non; pour les modèles 600, nous n'avons pas livré à la date prévue, mais . . .

**M. Deniger:** Donc, en réalité, la société TAG n'est liée par aucun engagement inconditionnel puisque la date de livraison n'a jamais été respectée ou ne pouvait pas l'être.

**M. Kearns:** Ce n'était pas de sa faute.

**M. Deniger:** Non, bien entendu. Je suis encore curieux. J'espère que M. Bell ne demandera pas de répondre à huis clos. Quelqu'un pourrait-il m'expliquer comment un avion acheté par la société TAG a finalement été acheté par le gouvernement du Canada et est maintenant utilisé par Transports Canada, surtout quand nous savons que la société TAG n'est pas censée exercer son commerce en Amérique du Nord.

**Le président:** Monsieur Aird.

**M. Aird:** Si je me souviens bien, monsieur le président, le gouvernement canadien voulait un avion, et la société TAG avait un avion immédiatement disponible. Cette transaction n'a rien rapporté à la société TAG ni à Canadair. C'était une question de disponibilité.

**M. Deniger:** N'aurait-il pas été plus logique que vous ne vendiez pas un des avions de la société TAG, que vous laissiez cette société vendre ses propres avions et que vous vendiez un des vôtres? Le gouvernement n'était tout de même pas si pressé d'acheter un Challenger qu'il vous a fallu en faire venir un du Moyen-Orient que vous aviez déjà vendu inconditionnellement et nous aurions pu en vendre un sortant de vos usines. Je me souviens avoir posé cette question il y a presque un an et demi maintenant et si mes renseignements sont exacts, le prix de cet avion était beaucoup plus élevé que le prix courant à l'époque—tellement plus élevé que j'ai même appelé moi-même Innotech Aviation Limited qui avait à l'époque la responsabilité de l'aménagement intérieur de ces avions pour connaître la raison de ce prix. On m'a répondu que cet aménagement était très luxueux, que c'était le «fin du fin», ce qui expliquait ce prix beaucoup plus élevé. Il me semble qu'ayant du mal à vendre ces avions, qu'ayant du mal à livrer à temps, vous auriez dû dans ce cas tenir à vendre un de vos propres avions ici au Canada et ne pas passer par la société TAG ou par la société Canadair Inc., votre agent de démarchage aux États-Unis. Je dois dire que j'ai du mal à comprendre.

**M. Aird:** Monsieur le président, je n'ai pas été mêlé à cette transaction.

**M. Deniger:** Oui.

**M. Aird:** Sauf erreur, la demande du gouvernement canadien était telle que littéralement, le seul appareil disponible et immédiatement utilisable à ce moment-là était celui-là.



[Text]

**Mr. Deniger:** Can you tell me without any hesitation that TAG does not sell on consignment for Canadair with a commission?

**Mr. Aird:** TAG does not sell on consignment from Canadair? Yes. I cannot think of an example where TAG has in fact sold on consignment with a commission. There have been direct sales from Canadair to TAG. In fact, TAG has an inventory now of three aircraft which are fully paid for, awaiting sale. No; we have never consigned an aircraft to TAG.

**Mr. Deniger:** What would be the average cost per plane to the TAG company, or is that confidential?

**Mr. Bell:** I am concerned, Mr. Deniger, that we may be leaving you with the wrong impressions by the answers that are being given, because we are being somewhat guarded in the disclosure of details of a confidential contract. I think perhaps in camera we could answer those questions for you.

**Mr. Deniger:** Well, I will end up, Mr. Chairman, this way: One of the things which has troubled me most about Canadair is that it is not basically the Montreal office, as much as the sales office—that is, the sales office in the United States, which is Canadair, Inc., and their sales arm in the Orient, in the Middle East, which is TAG, whether it owns the planes or that it acts as an intermediary with commission. I think one of my biggest concerns is that. I can see the difficulties that I will have, Mr. Chairman, if we do not go in camera pretty soon to get the answers I want, because the questions I have on Canadair Inc. I know are of the in-camera-type, and I feel I will not be able to ask them if we do not go in camera eventually. So I will end up that way.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Deniger. Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Thank you, Mr. Chairman. It bothers me a great deal that we are spending so much time on a sort of hit-and-miss basis on all these planes and are trying to find out what the situation was in the Pepsico deal, the TAG deals, and so on.

I would like to suggest that maybe what we need is a list of all the planes produced by number, the history of them, and the price paid for them. You can leave out who bought them if you wish. But I would like to know where they are now; whether or not they were leased back. I understand you leased some of them; that you did not sell them all. You did lease some of them? Is that right? Are there some planes leased to companies rather than sold to them?

**Mr. Bell:** No. I do not think we have any that we have leased where we are the owner and leasing off to others.

• 1105

**Mr. Aird:** Not where we are the owner. We have one or two under lease where we are sublessors.

**Mr. Bell:** Yes. We have leased back and there are one or two that we are not using and have leased to others.

[Translation]

**M. Deniger:** Pouvez-vous me dire sans l'ombre d'une hésitation que la société TAG ne vend pas avec commission des appareils en consignment pour Canadair?

**M. Aird:** Si la société TAG ne vend pas en consignment pour Canadair? Oui. Je ne vois pas d'exemple où TAG ait en fait vendu en consignment avec commission. Canadair vend directement les avions à la société TAG. En fait, cette société a actuellement trois appareils en stock, intégralement payés, attendant d'être vendus. Non, nous n'avons jamais donné un appareil en consignment à la société TAG.

**M. Deniger:** Quel est le prix moyen par avion payé par la société TAG, ou est-ce confidentiel?

**M. Bell:** Monsieur Deniger, j'ai peur que nous ne vous laissions de mauvaises impressions avec les réponses que nous donnons car s'agissant de contrats confidentiels, nous ne pouvons vous donner tous les détails. Nous pourrions répondre avec plus de précisions à ces questions à huis clos.

**M. Deniger:** Je conclurais, monsieur le président, en disant ceci: ce qui m'intrigue le plus au sujet de Canadair, ce n'est pas tant le bureau de Montréal que le bureau des ventes—c'est-à-dire le bureau des ventes aux États-Unis, Canadair Inc., et sa succursale en Orient, au Moyen-Orient, la société TAG, qu'elle possède elle-même les avions ou qu'elle agisse comme intermédiaire payé à la commission. C'est à ce sujet que je me pose le plus de questions. Je peux voir les difficultés auxquelles je suis susceptible de me heurter, monsieur le président, si nous ne nous réunissons pas très bientôt à huis clos car mes questions au sujet de Canadair Inc. ne peuvent recevoir de réponse qu'à huis clos. J'en resterai donc là.

**Le président:** Merci, monsieur Deniger. Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Merci, monsieur le président. Que nous passions tant de temps à poser des questions au petit bonheur la chance au sujet de tous ces avions pour essayer de débrouiller la situation avec la société Pepsico, avec la société TAG, etc., me dérange beaucoup.

Je crois que ce qu'il nous faudrait, c'est une liste de tous les avions avec leur numéro, leur historique et leur prix. Vous pouvez ne pas nous dire qui les a achetés si vous le souhaitez. J'aimerais cependant savoir où ils se trouvent maintenant, savoir s'ils ont été loués ou non. Je crois comprendre que vous en avez loué certains; vous ne les avez pas tous vendus. Vous en avez loué certains? N'est-ce pas? Certains de ces avions ont-ils été loués plutôt que vendus à certaines compagnies?

**M. Bell:** Non. Je ne pense pas que nous ayons jamais loué des avions dont nous sommes les propriétaires.

**M. Aird:** Pas des appareils dont nous sommes les propriétaires. Il y en a un ou deux que nous louons mais simplement en tant qu'agents.

**M. Bell:** Oui. Nous avons repris un ou deux appareils en location que nous n'utilisons pas et que nous avons loués à d'autres clients.

## [Texte]

**Mr. Hovdebo:** we have come armed with the answer in detail to the question you asked. You asked that at our last session and we do have a complete listing for you. Again, that is something that we would be quite happy to put in front of you in an in-camera session.

**Mr. Hovdebo:** In camera.

**Miss Carney:** Why in camera? That is a historic fact of the planes recorded and who purchased them. Why would you want to do that in camera?

**Mr. Bell:** As to who purchases, as to the price at which they purchased, as to the terms and conditions, those are matters that are regarded as confidential. I can assure you that if you check with people who buy our aircraft or buy any comparable aircraft, they do not seek to have their pricing and names talked about in public forum. In fact, they have told me that they would discontinue dealing with us if they faced the risk of a discussion of their business in public forum.

I can only report back to you what I am told from serious customers. Again, I wish to be very open and co-operative, but that is what I get told and I am very concerned that we leave ourselves in the position to try to make a business of this. For that reason I would prefer, at least at the outset, to discuss that in camera.

**Mr. Blenkarn:** A point of order, Mr. Chairman.

Surely the ownership of these aircraft at the present time is a matter of public record. They are either registered in the United States or registered under some other country's jurisdiction, which is public, or registered in Canada, which is public.

So surely the ownership of the aircraft is a matter of public record. Your company undoubtedly has a list of who in fact owns the aircraft that you have produced to date in the Challenger program. Surely to goodness that public information could be made available without jeopardizing any of the customers' confidentiality.

**Mr. Bell:** Certainly these aircraft are all registered and certainly we know about that. I have been told by the customers that they do not wish that information to be released by us. If someone wants to do a search . . .

**Miss Carney:** It is ridiculous.

**Mr. Bell:** —of public registries, presumably they can find that out, but I would have to seek some guidance on that. Are they all a matter of public record?

**Mr. Kearns:** It could be researched. It would be an onerous task. But the second point that I would like to make is that some companies are so keen to maintain confidentiality about operation of their business jet that they form a subsidiary company that is no relationship, namewise, with the parent company, in the interest . . .

**Mr. Blenkarn:** That is fine, Mr. Kearns. At least we would know the registered owner of all the aircraft. If it is X, Y, Z holdings limited, it does not matter to us. But I think it is fair to say that you know who the registered owners of all these aircraft are.

## [Traduction]

Monsieur Hovdebo, nous avons la réponse dans tous les détails à la question que vous avez posée. Vous l'avez posée lors de la dernière réunion et nous avons établi cette liste. Une fois de plus, nous serions tout à fait disposés à vous la communiquer à huis clos.

**M. Hovdebo:** À huis clos.

**Mlle Carney:** Pourquoi à huis clos? Ces avions sont enregistrés avec le nom de leurs acheteurs, pourquoi vouloir ne nous le dire qu'à huis clos?

**M. Bell:** Le nom des acheteurs, le prix d'achat, les modalités et les conditions sont tous renseignements considérés comme confidentiels. Je peux vous assurer que si vous vérifiez auprès de ceux qui achètent de nos appareils ou achètent des appareils comparables, ils ne souhaitent nullement que les prix et leur nom soient cités en public. En fait, ils m'ont dit qu'ils nous retireraient leur clientèle s'ils courent le risque que leurs affaires soient discutées en public.

Je ne peux que vous rapporter ce que m'ont dit des clients sérieux. Je souhaite vous offrir ma coopération pleine et entière, mais c'est ce qu'ils m'ont dit et je ne peux courir le risque de perdre ces clients. Pour cette raison, je préférerais, tout au moins, au début, en discuter à huis clos.

**M. Blenkarn:** J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Le nom des propriétaires de ces avions n'est pas un secret. Ces avions sont enregistrés soit aux États-Unis, soit dans un autre pays, et ces renseignements sont publics, et s'ils sont enregistrés au Canada, ces renseignements sont également publics.

Le nom des propriétaires de ces appareils est un renseignement public. Il est indubitable que votre société a une liste du nom des propriétaires réels des Challenger que vous avez fabriqués. Ces renseignements peuvent tout de même être rendus publics sans violer quoi que ce soit de confidentiel.

**M. Bell:** Il est certain que ces appareils sont tous enregistrés et que nous le savons. Nos clients m'ont dit ne pas souhaiter que ces renseignements soient publiés par nous. Si quelqu'un veut faire des recherches . . .

**Mlle Carney:** C'est ridicule.

**M. Bell:** . . . dans les registres publics, c'est tout à fait possible, je suppose, mais il faudrait que je vérifie d'abord. Ces renseignements sont-ils vraiment tous publics?

**M. Kearns:** On pourrait faire des recherches. Cela coûterait très cher. Deuxièmement, certaines de ces compagnies tiennent tellement à garder secret ce qu'elles font de leur propre avion d'affaires, qu'elles constituent une filiale qui n'a aucun rapport, sur le plan du nom social, avec la maison-mère, dans l'intérêt . . .

**M. Blenkarn:** Tout à fait d'accord, monsieur Kearns. Pour le moins, nous saurions quel est le propriétaire enregistré de ces appareils. Qu'il s'agisse du *holding* X, Y ou Z nous importe peu. On peut cependant dire que vous savez qui sont les propriétaires enregistrés de tous ces appareils.



[Text]

**Mr. Kearns:** Absolutely.

**Mr. Blenkarn:** Sure. And there is no reason why that information can not be available to the committee.

**Miss Carney:** By number.

**An hon. Member:** In camera.

**Miss Carney:** No.

**Mr. Blenkarn:** Why in camera? It is public information that is available at registry offices here, there and everywhere. It is convenient to ask the manufacturer what happened to the aircraft. Why would you want to put the committee presumably to the problem of having to go all around the world to check aircraft registers to find out who in fact are the registered owners of aircraft, when we could find it simply by asking you? Surely it is a public matter.

**The Chairman:** We will have that answer, then we will go back to Mr. Hovdebo.

**Mr. Bell:** Perhaps I might suggest that you call a broker who is experienced in these kinds of matters, and ask him whether it is considered either customary or acceptable to the trade in which he deals for the manufacturer to reveal that people are purchasing his planes.

I am making a judgment on the basis of what I get told by substantial purchasers and again I am reluctant to violate that commercial code that is lived by.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** I am prepared to wait, if you wish to have this information tabled in camera, and then discuss what extra information we want, and also at that time argue about what has to be deleted if it is going to be made public or any part of it is going to be made public, Mr. Chairman, as an alternate to not having it tabled in the public meeting.

I have one other area I would like to... maybe it has nothing to do with this, because I find it difficult to ask questions without the kind of background I want.

• 1110

I want to go to the whole area of accountability. I want to thank the Auditor General for his opening comments on Crown corporations and tell him how much I think we, in the committee, appreciate the fact that he has made this kind of... It follows very closely our Nineteenth Report. I would like to ask Mr. Bell whether he is familiar with our Nineteenth Report?

**Mr. Bell:** I am not sure which is the Nineteenth Report.

**Mr. Hovdebo:** That is the report that makes a series of recommendations—nine of them, in fact... on the accountability of Crown corporations, aimed, to some extent, at legislation. I would like to ask you to comment on those specific recommendations. Is it possible for Mr. Bell to have those?

**Mr. Bell:** They have just been put in front of me, Mr. Hovdebo.

[Translation]

**M. Kearns:** Absolument.

**M. Blenkarn:** Bien sûr. Il n'y a aucune raison pour que ces renseignements ne soient pas communiqués à notre Comité.

**Mlle Carney:** Par numéro.

**Une voix:** À huis clos.

**Mlle Carney:** Non.

**M. Blenkarn:** Pourquoi à huis clos? Ce sont des renseignements publics qu'on trouve dans tous les bureaux de registres. Il est plus simple de demander au fabricant ce qui est arrivé à ses appareils. Pourquoi vouloir imposer au Comité la tâche de vérifier dans tous les registres d'avions du monde pour essayer de découvrir qui en fait sont les propriétaires enregistrés de ces appareils alors que nous pouvons le savoir simplement en vous le demandant? Ce sont des renseignements du domaine public.

**Le président:** Écoutons la réponse puis revenons à M. Hovdebo.

**M. Bell:** Je pourrais vous suggérer d'appeler un courtier spécialisé dans ce genre de question, et de lui demander s'il est tout à fait courant et normal dans son domaine que le fabricant révèle le nom de ceux qui achètent ses avions.

Mon jugement se fonde sur ce que m'ont dit des acheteurs importants et une fois de plus, j'hésite à violer ce code commercial.

**Le président:** Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Je suis prêt à attendre, si vous souhaitez que ces renseignements ne soient communiqués qu'à huis clos. Nous pourrions alors en discuter et déterminer alors ce qui pourrait ou ne pourrait pas être rendu public, monsieur le président.

J'aimerais aborder une autre question... cela n'a peut-être rien à voir, mais il m'est difficile de poser des questions sans avoir ces renseignements de caractère général.

Je voudrais aborder toute la question de l'imputabilité. Je remercie le Vérificateur général pour ses observations d'ouverture au sujet des sociétés de la Couronne et tiens à lui dire encore une fois à quel point nous, du Comité, apprécions ses efforts... Tout cela suit de près notre dix-neuvième rapport. Je voudrais demander à M. Bell s'il connaît ce rapport?

**M. Bell:** Je ne sais trop lequel est votre dix-neuvième rapport.

**M. Hovdebo:** C'est le rapport qui contient une série de recommandations, neuf en tout, relativement à l'imputabilité des sociétés de la Couronne. Ces recommandations vont dans le sens d'une loi. J'aimerais que vous nous disiez ce que vous en pensez, si c'est possible, monsieur Bell?

**M. Bell:** Elles viennent tout juste de m'être remises, monsieur Hovdebo.



[Texte]

**Mr. Hovdebo:** Is this the way the CDIC is going to operate? Or how close to these recommendations will it operate? Some of these are definitely legislation, but . . . For instance, are you going to:

. . . table in Parliament any statutory instrument which creates or approves acquisition or disposal of any government-controlled corporation and subject it to debate

That part you cannot do, but is that the intention of . . . ?

**Mr. Bell:** Our legislation requires us to receive order in council approval for the acquisition or disposition, yes, and that would be a matter of public record.

**Mr. Hovdebo:** But it does not table it in Parliament, it just requires the Cabinet to do it.

**Mr. Bell:** I would have to review the legislation; I am not certain what its provisions are with respect to tabling.

**Mr. Hovdebo:** Will the government or the Cabinet with the order in council be required to monitor appointments, dismissals, salaries, and so on, of officers of the corporation?

**Mr. Bell:** The Governor in Council will have the authority both to approve the appointment of the senior officers and to remove them—the chairman and the president.

**Mr. Hovdebo:** Possibly, Mr. Chairman, Mr. Dye would like to comment on any of these as we go along here, if he feels inclined to do so. I want to go through a couple more.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Hovdebo:** The responsibility for appointment and compensation will be entirely within the company.

**Mr. Bell:** Not for the directors, the chairman, or the president; those must be approved by the Governor in Council.

**Mr. Hovdebo:** But that is only of the main corporation. What about of the subsidiaries . . . the CDC, or Eldorado, or . . . ?

**Mr. Bell:** Those will be a matter of the responsibility of CDIC.

**Mr. Hovdebo:** In other words, they will be three times removed from parliamentary control.

**Mr. Bell:** It will be a subsidiary of CDIC whose activities will be subject to full disclosure and accountability separately, but whose officers will be a matter of the responsibility of their boards, in a commercial manner.

**Mr. Hovdebo:** Will the corporation be able to divert funding from one of the corporations within the organization to another?

**Mr. Bell:** Any expenditure by CDIC will have to be the subject of a capital budget provision. The purpose of that expenditure and the sourcing of funds, both the source and use

[Traduction]

**M. Hovdebo:** Ces recommandations correspondent bien à la façon dont la CDIC entend fonctionner? Dans quelle mesure la CDIC entend-elle suivre ces recommandations? Il y en a qui requièrent une loi, mais . . . Je vous en soumetts une précise:

. . . soumettre au Parlement tout texte réglementaire destiné à créer une société contrôlée par le gouvernement ou à en approuver l'acquisition, la vente ou le démantèlement

Avez-vous l'intention . . .

**M. Bell:** La loi qui nous régit nous oblige à recevoir l'approbation du gouverneur en conseil relativement à l'acquisition ou au démantèlement d'une société. A ce moment-là, l'affaire deviendrait publique.

**M. Hovdebo:** Mais c'est le Cabinet qui soumet le tout au Parlement.

**M. Bell:** Il faudrait que je relise la loi qui nous régit. Je n'ai plus en mémoire les dispositions relatives au dépôt.

**M. Hovdebo:** Le gouvernement ou le Cabinet avec le décret du conseil, seront-ils tenus de surveiller les nominations, les renvois, les traitements, et le reste, des fonctionnaires de la corporation?

**M. Bell:** Le gouverneur en conseil aura le pouvoir d'approuver les nominations comme le renvoi des hauts fonctionnaires de la corporation, c'est-à-dire le président et le président du conseil.

**M. Hovdebo:** Je ne sais pas si M. Dye a quelque chose à ajouter à tout cela, monsieur le président. Il peut intervenir s'il le juge bon. En ce qui me concerne, j'ai encore quelques questions.

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Hovdebo:** La question des nominations et des traitements relèvera entièrement de la corporation.

**M. Bell:** Pas pour ce qui est des administrateurs, du président du conseil ou du président. Dans leur cas, il faudra l'approbation du gouverneur en conseil.

**M. Hovdebo:** C'est pour la corporation elle-même. Qu'en est-il des filiales, de la CDC, d'Eldorado . . .

**M. Bell:** Dans ce cas, ces questions relèveront de la CDIC.

**M. Hovdebo:** En d'autres termes, elles seront trois fois plus éloignées qu'auparavant du contrôle parlementaire.

**M. Bell:** Ce sont des filiales de la CDIC dont l'activité sera assujettie à la divulgation et à l'imputabilité les plus étendues possible. Pour ce qui est de leurs fonctionnaires, la question relèvera de leurs conseils, comme c'est le cas pour n'importe quelle entreprise commerciale.

**M. Hovdebo:** La corporation pourra-t-elle transférer des fonds d'une société à une autre à l'intérieur de son organisation?

**M. Bell:** Les dépenses de la CDIC seront établies dans son budget en capital. La source et l'utilisation de ces fonds y seront consignées, et ledit budget sera déposé devant le Parlement.

[Text]

of funds, will be the subject of a capital budget, which would be tabled in Parliament.

• 1115

**Mr. Hovdebo:** Again, what happens to the funds that are generated within one of the subsidiaries?

**Mr. Bell:** In the normal course of business those funds would stay in that company, would be used first and foremost for the health and requirement, the growth and opportunities of those companies in which those funds are generated. In the normal holding company pattern, if surplus to the requirements of those companies and in excess of approved capital budgets—which again as capital budgets of those companies would be revealed, segmented by CDIC's overall capital budget—those funds could then be available for dividending or cashflow of another sort normal in the commercial practice for funds to move from the subsidiary to CDIC. CDIC's disposition of those funds would again be under the control of the capital budget, but the first application of any revenues in any company are to stay in that company, to be used for the purposes of that company, to be expended pursuant to capital budgets approved for that company in the overall capital budget procedure of CDIC, and if surplus could be dividended to the holding company, subject to the approval by capital budget of the sourcing and the uses of those funds.

**Mr. Hovdebo:** Again, funds produced are not coming back to Parliament or even to Cabinet for control.

**Mr. Bell:** No more than the revenues of an Air Canada or a Petro-Canada would. But if surplus . . .

**Mr. Hovdebo:** In other words, you cannot move them from one company to another.

**Mr. Bell:** Oh, yes, they can within their family of companies. I can assure you there is no restriction on the moving of funds within the family of subsidiary companies. However, if those funds are surplus to the requirements of the group of companies that is CDIC, they can be withdrawn from the company either on the instruction power by Governor In Council or under the provisions of the Financial Administration Act which permit excess funds surplus to the requirements of the company to be removed—I believe it is on the instruction of the Minister of Finance—from the company and taken into the Consolidated Revenue Fund.

**Mr. Hovdebo:** What you are really saying is that we will never see any of that money again, because there are 95 companies in CDC alone.

**Mr. Bell:** The first thing; in the case of CDC let me point out that we own 48.6%—or would own if the legislation were passed to transfer the ownership of those shares to CDIC—and we would own only 48.6% of the voting shares, some 85% of the common shares. That is not a wholly owned subsidiary. That is in a very different category from some of these other companies. But you would certainly see, in the case of all the wholly owned companies, all of the revenues and expenditures, both separate by companies and aggregated, and the proposed usage of those funds. We would not be free to use those funds either within those companies or for transfer out of those

[Translation]

**M. Hovdebo:** Qu'advientra-t-il des fonds générés par l'une des filiales?

**M. Bell:** Normalement, ces fonds sont conservés par la filiale; ils seront utilisés pour subvenir à ses besoins, pour faciliter sa croissance. De façon normale également, les sociétés de portefeuille, lorsque les sociétés qui en dépendent ont des excédents ou des montants en sus de ceux qui sont approuvés dans leur budget en capital, il faut se rappeler que les budgets en capital de ces sociétés seront divulgués comme partie du budget en capital global de la CDIC, considèrent ces montants comme des dividendes ou comme cashflow. La pratique commerciale normale veut que ces fonds passent de la filiale à la CDIC. La façon dont se servirait la CDIC de ces fonds dépendrait de son budget en capital. Il n'en demeure pas moins que la première utilisation des revenus d'une société serait aux fins de cette société, selon son budget en capital approuvé à l'intérieur du budget en capital global de la CDIC. Ce sont les excédents qui pourraient devenir des dividendes à la société de portefeuille, sous réserve de ce que prévoirait son budget en capital relativement à la source et à l'utilisation de ces fonds.

**M. Hovdebo:** Encore une fois, les revenus échapperaient au contrôle du Parlement et du Cabinet.

**M. Bell:** Pas plus que les revenus d'Air Canada ou de Pétro-Canada. S'il y avait excédent . . .

**M. Hovdebo:** En d'autres termes, les revenus ne pourront pas passer d'une société à l'autre.

**M. Bell:** Ils pourront circuler à l'intérieur de la famille de sociétés. Il n'y a pas de restriction sur la circulation des fonds à l'intérieur de la même famille de sociétés. S'il y a des excédents par rapport aux besoins de la famille de sociétés qui relèvent de la CDIC, ces excédents peuvent être retirés à la société ou aux sociétés concernées sur les instructions du gouverneur en conseil ou du ministre des Finances ou selon les dispositions de la Loi sur l'administration financière. Ces excédents sont alors versés au Fonds du revenu consolidé.

**M. Hovdebo:** À toutes fins utiles, nous ne reverrons jamais ces excédents. Il faut songer qu'il y a 95 sociétés qui relèvent de la CDC seulement.

**M. Bell:** Pour ce qui est de la CDC, je vous rappelle que nous détenons, que nous détiendrions, si la loi était adoptée et si les actions de la CDC étaient transférées à la CDIC, 48.6 p. 100 des actions donnant droit de vote et 85 p. 100 des actions ordinaires. Ce n'est pas ce qui peut être considéré comme une filiale à part entière. Son cas est donc différent de celui des autres sociétés. Dans le cas des sociétés détenues à part entière, cependant, vous seriez en mesure de voir les revenus et les dépenses, tant société par société que globalement. Vous verriez également à quoi serviraient les fonds. Nous ne serions pas libres d'utiliser ces fonds à l'intérieur des sociétés ou



*[Texte]*

companies to CDIC or any other company without their being revealed in a capital budget as a source of funds and without its application being authorized as a use of funds.

Again I stress that CDC is in a very different category. CDC is a company in which the government is no longer the majority voting shareholder and therefore it is not controlled or consolidated in the same fashion. The movement of funds between CDC and CDIC is subject to the normal relationship of a non-majority shareholder.

**Mr. Hovdebo:** I guess I am not getting very far, Mr. Chairman. I have just a couple more short questions on the same area.

Will CDIC present annually to Parliament a summary of their corporate plan for each corporation? And I mean to Parliament, not to the Cabinet; to Parliament.

**Mr. Bell:** I do not believe the legislation requires that the plan be presented to Parliament. It requires that the capital budget, which is a reflection of that plan, be presented. The plan normally would include certain commercial strategic thoughts which would probably provide competitive information. Or it could be information to competitors that could be disadvantageous as to how we intend to go about achieving our goals.

• 1120

Our goals and the sources and uses of funds as revealed by that would be set out in the capital budget that will be tabled annually in Parliament, or more frequently if there is a capital budget requirement in the period between the annual submission and the next annual submission.

**Mr. Hovdebo:** Do you have in your structure a program of comprehensive auditing?

**Mr. Bell:** The essence of a holding company, as revealed by the nature of the documentation we have put forward both in the senators' report and in our testimony with respect to Canadair, I think is to evidence that the essential role of a holding company is to carry out the most thoroughgoing analysis of all aspects of the business: financial, operational, technical, marketing. Really there is no aspect that does not fall within the purview and responsibility of an investor, in this case particularly a wholly owned investor, representing his shareholder interests vis-à-vis those companies. It is in the essence of what we do as a holding company that we carry out the most probing kind of review. The term "comprehensive audit" means different things to different people. My suggestion would be that we certainly carry that out and probably carry out examinations that go a lot beyond what it might be in the normal purview, if I understand it correctly, but I must confess, I am not an expert in that area.

**Mr. Hovdebo:** I wonder if Mr. Dye would comment on how close that comes to his hopes.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo, could you wrap it up with this question, please?

*[Traduction]*

comme transferts à la CDIC ou ailleurs sans l'indiquer dans notre budget en capital. Nous serions obligés d'indiquer et la source et l'utilisation de ces fonds.

Mais je vous répète que le cas de la CDC est différent. Le gouvernement n'est plus principal actionnaire ayant droit de vote pour ce qui est de la CDC. La CDC n'est plus contrôlée de la même façon. Le déplacement de fonds entre la CDC et la CDIC est assujéti aux règles normales régissant les rapports entre les sociétés et leurs actionnaires non majoritaires.

**M. Hovdebo:** Je n'avance pas très rapidement, monsieur le président. J'ai encore quelques brèves questions à ce sujet.

La CDIC présentera-t-elle au Parlement un résumé de ses plans pour chacune de ses sociétés? Et ici, je parle du Parlement, non pas du Cabinet.

**M. Bell:** Je ne pense pas que la loi prévoit le dépôt des plans au Parlement. Il y est seulement question du budget en capital, qui reflète évidemment ces plans, dont vous parlez. Les plans eux-mêmes auraient peut-être une importance stratégique du point de vue commercial, risqueraient peut-être de donner des renseignements aux concurrents. Ou il peut s'agir de renseignements donnés aux concurrents, sur la façon dont nous comptons atteindre nos objectifs. Une telle divulgation peut être néfaste.

De toute façon, nos objectifs, la source et l'utilisation de nos fonds seraient révélés au Parlement dans notre budget en capital tous les ans ou plus souvent si des budgets en capital se manifestent entre temps.

**M. Hovdebo:** Avez-vous un programme de vérification intégrée au sein de votre structure?

**M. Bell:** En tant que société de portefeuille, comme nous l'avons indiqué dans la documentation qui a servi à la préparation du rapport du Sénat ainsi que dans notre témoignage relativement à Canadair, notre rôle principal consiste à mener l'analyse la plus complète possible des sociétés sur les plans financier, opérationnel, technique et commercial. En tant qu'investisseur, il n'y a aucun aspect de leurs affaires qui échappe à notre contrôle. Et dans ce cas, nous représentons les intérêts de notre actionnaire unique. C'est le fait même que nous soyons une société de portefeuille qui constitue le meilleur système de contrôle. Pour ce qui est de l'expression «vérification intégrée», elle a diverses acceptions selon les intervenants. Je serais certainement d'accord pour qu'il y en ait une et que notre contrôle aille même au-delà de ce qui est prévu normalement dans ce cadre, tel que je le comprends, je dois avouer que je ne suis pas un expert en la matière.

**M. Hovdebo:** M. Dye est peut-être en mesure de nous dire si cette réponse lui semble satisfaisante.

**Le président:** Vous voulez bien y aller avec votre dernière question, monsieur Hovdebo?



[Text]

**Mr. Hovdebo:** Yes. I wonder whether Mr. Dye would comment on how close the statements that Mr. Bell has made come to his hopes of parliamentary control.

**Mr. Dye:** Mr. Hovdebo, I have a clause-by-clause position with respect to what I think might be appropriate for reasonable accountability of Crown corporations, their subsidiaries and their sub-subsidiaries to Parliament. It would be a lengthy dissertation for me to wind you through all that at this point in time, but I am prepared to do that at some future time. My great concern is that this is the same taxpayers' money being used all the way through this structure, and the corporation has testified that they would like to have an opportunity to function as if they are commercial corporations, profit seeking and competitive, and therefore not necessarily be subject to the nature of the framework of accountability which I think is justified for taxpayer money wherever it is spent. My view would be that I would like to see considerable strengthening in the legislation in both the Crown corporations legislation and the specific legislation with respect to CDIC, and I intend to take my views up with the minister responsible.

**Mr. Hovdebo:** You are saying, no, and that this kind of thing could happen again within CDIC.

**Mr. Dye:** What I am saying is that I do not think there are sufficient safeguards in there for the taxpayers' dollars to be given the kind of consideration that parliamentarians should give it in order to be responsible parliamentarians, having control over the public funds in public corporations.

**Mr. Bell:** Mr. Chairman, if I might just say two things to emphasize the point that I was trying to make. First, I do not believe there has ever been a more thoroughgoing technical review with outside expertise of engineers, marketers, financial people, than has been carried out on some of these underlying companies, such as Canadair. Secondly, we will by our statute be required to provide quarterly as well as annual reports of every one of the underlying companies, as well as of the operating company in addition to revealing an annual capital budget and periodic budgets that authorize any sourcing or using of funds, so that we will be providing thoroughgoing accountability and will be monitoring our holdings as investors with the support of whatever technical expertise or operating expertise, engineering skills, etc. are required. I would be quite happy to take you through in some detail, if you are interested in doing so, the process we went through in the preparation of this report. This is not a report which was prepared casually or lightly or without expertise and we have drawn upon the most knowledgeable people in the various skills and in the industry to do so.

• 1125

**The Chairman:** Thank you. Mr. Wright is next.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

[Translation]

**M. Hovdebo:** Justement, M. Dye est-il satisfait de cette réponse de M. Bell relativement au contrôle parlementaire?

**M. Dye:** Je pourrais vous dire quelle est ma position article par article, monsieur Hovdebo, relativement au niveau d'imputabilité raisonnable que devraient atteindre vis-à-vis du Parlement les sociétés de la Couronne, leurs filiales et leurs sous-filiales. Je pourrais vous faire une longue dissertation à ce sujet, mais je préférerais attendre une autre occasion. Ma plus grande préoccupation a trait au fait qu'il s'agit encore une fois dans ce cas-ci de l'utilisation des deniers publics. Or, la corporation a indiqué dans son témoignage qu'elle voudrait avoir l'occasion de fonctionner comme n'importe quelle autre corporation commerciale, c'est-à-dire essayer de réaliser des profits et d'être concurrentielle. À ce moment-là, elle ne serait pas nécessairement assujettie au système d'imputabilité normalement jugé nécessaire dans le cas de l'utilisation des deniers publics. En ce qui me concerne, je souhaiterais que les dispositions tant de la Loi sur les sociétés de la Couronne que de la Loi sur la CDIC soient renforcées considérablement et j'ai l'intention de faire connaître mes vues à ce sujet au ministre responsable.

**M. Hovdebo:** Vous dites qu'il pourrait y avoir encore des problèmes avec la CDIC?

**M. Dye:** Je dis que selon moi, il n'y a pas suffisamment de garanties compte tenu du fait qu'il s'agit de deniers publics. Les parlementaires ne peuvent pas vraiment se montrer responsables et détenir un contrôle quelconque sur les deniers publics investis dans les sociétés de la Couronne.

**M. Bell:** Je voudrais ajouter deux choses pour renforcer ce que j'ai dit. D'abord, je ne pense pas qu'il y ait eu d'examen technique aussi poussé, nécessitant l'intervention d'autant d'experts de l'extérieur, ingénieurs, spécialistes en commercialisation, en finance, que celui qui a été mené dans le cas de certaines sociétés affiliées, par exemple, Canadair. Deuxièmement, nous serons tenus par la loi de fournir des rapports trimestriels et des rapports annuels sur chacune de nos sociétés affiliées en plus de notre société à nous. Nous serons tenus de présenter un budget en capital et des budgets réguliers relativement à la source et à l'utilisation de nos fonds. Nous serons donc tout à fait imputables et nous surveillerons de très près nos investissements avec l'aide de tous les experts dont nous aurons besoin. Si vous le désirez, je puis revoir avec vous chaque étape du processus que nous avons suivi dans la préparation de ce rapport. Il ne s'agit pas d'un rapport qui a été préparé à la légère et sans l'aide d'experts: bien au contraire, nous avons recouru aux personnes les plus compétentes dans les divers domaines et dans l'industrie pour préparer ce document.

**Le président:** Merci. Le prochain intervenant sera M. Wright.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

## [Texte]

I want to go back over part of the testimony. I believe there was a statement made by someone that the market was flat for the sale of aircraft. Is it still flat?

**Mr. Bell:** The sales in the early months of 1983 have been exceptionally soft until quite recently. My recollection of the prospectus that was issued by Gulfstream, for example, indicated they had sold one aircraft but lost one sale position, if I recall correctly, and basically had sold no planes prior to the introduction of their program for taking advanced orders on the Gulfstream IV. I believe I am right on that. I would have to go back and verify. That prospectus would be about six to eight weeks old at this point.

Similarly, it is my understanding, but again, Mr. Wright, I would like to check to be precise, the source of this kind of information is really trade journals and the like, it is not hard information. The other aircraft that one might see as being in competition, although it is a smaller aircraft than ours, the Falcon 50, again had had no sales until about three or four weeks ago when they had two or three customers who made purchases. The market has, from that evidence, begun to open up again although it is not a major or strong resurgence to this date.

**Mr. Wright:** Assuming the sale of aircraft for businesses will take some time, because of the recession—I would think it would be one of the last things that companies would suddenly plunge into after recovery—how long before you would see your industry, and your company in particular, recovering in terms of sales?

**Mr. Bell:** The forecasting of those matters is a difficult thing to do. I would agree with you that the most significant influencing factor on the sale of executive jets would appear to be the profitability of corporations; it is very difficult to ask your board to approve the purchasing of an executive jet if you are not showing profits. No chief executive wants to put that question under those circumstances. There is, however, a return of a growth pattern in the passenger miles travelled by executives, and that is pushing up against a market in which the available seats for the convenience of business passengers who have trouble making reservations long times in advance, because they are not quite sure what day or hour they are going to leave, is pushing up against that constraint. There may well prove to be somewhat of a pent-up demand by virtue of the fact that people who might be able to afford the purchase, but who would not feel that was the right time to go to their boards, might start to make those purchases, to trade in existing aircraft they have kept a year longer than they may have planned; those are the kinds of determinants. But I think it will be a slow recovery in any event in the course of 1983.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, this question may have been asked before, but does Canadair have an agreement, verbal or

## [Traduction]

J'aimerais revenir sur une partie de votre témoignage. Il me semble que quelqu'un a déclaré que le marché était plutôt plat en ce qui concerne la vente d'aéronefs. L'est-il toujours?

**M. Bell:** Les ventes pendant les premiers mois de 1983 ont été exceptionnellement molles jusqu'à tout dernièrement. Si je me souviens bien du prospectus qui a été diffusé par Gulfstream, celui-ci indiquait que la société avait vendu un appareil mais avait perdu une autre vente, si je ne m'abuse, et qu'elle n'avait pas vendu d'avion avant de lancer son programme d'acceptation de commandes anticipées pour le Gulfstream IV. Je suis presque certain de ce que je vous dis, mais il faudrait que je vérifie. Ce prospectus est sorti il y a six ou huit semaines.

Il faudrait que je vérifie, monsieur Wright, mais ce genre de renseignement figure en général dans les revues de commerce et caetera. L'autre appareil qui pourrait être considéré comme étant en lice bien que plus petit que le nôtre, le Falcon 50, ne s'est pas très bien vendu lui non plus jusqu'il y a trois ou quatre semaines, lorsque deux ou trois clients ont fait des achats. Si l'on se fie à ces données, le marché serait en train de s'ouvrir de nouveau, mais le redémarrage n'est pour l'heure pas très fort.

**M. Wright:** Si l'on prend pour hypothèse que la vente d'appareils à des entreprises prendra du temps avant de redémarrer, à cause de la récession... j'imagine que ce serait l'une des dernières choses qu'une société achèterait si elle était en train de remonter la pente... combien de temps faudra-t-il attendre pour que votre industrie et votre société en particulier se relancent au niveau des ventes?

**M. Bell:** Il est très difficile de faire des prévisions avec ce genre de chose. Je suis d'accord avec vous lorsque vous dites que le facteur le plus important pour ce qui est de la vente d'avions à réaction pour les cadres supérieurs d'entreprise semble être la rentabilité des sociétés; il est très difficile de demander à votre conseil d'administration d'approuver l'achat d'un avion si vous ne réalisez pas de profits. C'est justement dans ce contexte-là que l'exécutif prendra sa décision. Il convient cependant de souligner que les cadres supérieurs sont en train de parcourir un nombre toujours croissant de kilomètres en avion, et cela jouera un rôle assez important, car le marché est tel que les hommes et les femmes d'affaires qui ne peuvent pas faire leur réservation longtemps à l'avance parce qu'ils ne savent pas très bien quel jour ou à quelle heure ils devront partir, seront peut-être poussés à chercher une autre solution, et ce phénomène viendra justement contrecarrer les limites dont je parlais tout de suite. Et peut-être qu'on verra se manifester une demande qui aurait été refoulée par le fait que les gens, bien qu'ils étaient en mesure de se permettre pareils achats, ne pensaient pas que le moment était opportun d'en parler avec leur conseil d'administration; ces gens vont peut-être commencer à envisager ces achats, penser à remplacer un appareil qu'ils ont peut-être gardé un an plus longtemps que prévu. Voilà le genre de facteur qui pourrait intervenir. Quoi qu'il en soit, je pense que la relance sera lente en 1983.

**M. Wright:** Monsieur le président, cette question vous a peut-être déjà été posée, mais la société Canadair a-t-elle



[Text]

written, with any government department or with any bank that would provide financing to any prospective purchaser of the Challenger?

**Mr. Bell:** I do not believe we have any blanket arrangements.

• 1130

**Mr. Aird:** No, none whatsoever, Mr. Chairman. The only source of what we call post-delivery financing is the Export Development Corporation, and we have only done two aircraft in seven years through that corporation. There is a possibility of one more coming up in the near future, but we have only done two.

**Mr. Bell:** There have, I believe, been one or two sales that have benefited from Export Development financing. I do not know whether that falls within the rubric of the question you were asking. I believe there have been two aircraft . . .

**Mr. Aird:** Two.

**Mr. Bell:** —that have been sold under Export Development credit.

**Miss Carney:** To where?

**Mr. Bell:** Again, the revealing of that transaction is something that I am told is confidential.

**Miss Carney:** To what country?

**Mr. Bell:** Again, that is something I would discuss in private.

**Miss Carney:** Even the country?

**Mr. Blenkarn:** That would be exposed in the Export Development Corporation's report, you know.

**Mr. Bell:** My understanding is that they do not discuss individual transactions of that sort, but I am open to correction.

**Mr. Blenkarn:** They name the country, the benefitting company and the amount involved in their detailed breakdown of loan financing in their secondary report.

**Mr. Bell:** Mr. Blenkarn, I would be happy to seek guidance on that, and if I am at liberty to do so I would be happy to tell you.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I do not understand why a country would be reluctant to reveal the fact that they have purchased an aircraft. A corporation . . .

**Mr. Bell:** The only thing I can say is that in a discussion with the president of the Export Development Bank he said to me that he does not normally discuss individual transactions. The parties out there might stand up and say so, but he does not. If I am wrong on that, I would be happy to seek guidance on that and discuss it.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, Mr. Bell is saying that he is prepared to provide this information to us in camera . . .

**Mr. Bell:** I think I could do that, yes.

[Translation]

conclu un accord verbal ou écrit avec un quelconque ministère ou une banque en vue de fournir une aide financière à toute personne intéressée à acheter le Challenger?

**M. Bell:** Je ne pense pas que nous ayons conclu d'accord global.

**M. Aird:** Non, aucun, monsieur le président. La seule source de ce que nous appelons financement post-livraison c'est la Société pour l'expansion des exportations, et nous n'avons fait appel à cette Société que deux fois en sept ans. Il est possible qu'il y ait d'autres cas du même genre dans un avenir assez rapproché, mais pour l'instant, nous n'avons fait cela que pour la vente de deux appareils.

**M. Bell:** Dans le cas, je pense, d'une ou deux ventes, l'acheteur a bénéficié de l'aide de la Société pour l'expansion des exportations. Je ne sais si cela répond à votre question. Je pense qu'il y a eu deux appareils . . .

**M. Aird:** Deux.

**M. Bell:** . . . qui ont été vendus grâce à des crédits de la Société pour l'expansion des exportations.

**Mlle Carney:** Vendus à qui?

**M. Bell:** Là encore, je ne puis vous révéler cela, car on me dit qu'il s'agit d'une transaction confidentielle.

**Mlle Carney:** À quel pays?

**M. Bell:** Encore une fois, c'est une question dont je ne pourrais discuter qu'en privé.

**Mlle Carney:** Même le nom du pays?

**M. Blenkarn:** Vous savez, cela figurera dans le rapport de la Société pour l'expansion des exportations.

**M. Bell:** D'après ce que j'ai compris ils ne discutent pas de transactions individuelles de ce genre, mais j'ai peut-être tort.

**M. Blenkarn:** Ils nomment le pays, la société et le montant en question dans leur ventilation détaillée du financement des prêts dans leur deuxième rapport.

**M. Bell:** Monsieur Blenkarn, c'est avec plaisir que je me renseignerai à ce sujet, et s'il m'est possible de divulguer ces renseignements, je serai ravi de vous les fournir.

**M. Wright:** Monsieur le président, je ne comprends pas pourquoi un pays ne voudrait pas révéler le fait qu'il a acheté un aéronef. Une société . . .

**M. Bell:** Tout ce que je puis vous dire c'est que lors d'une discussion que j'ai eue avec le président de la Banque d'expansion des exportations, il m'a dit qu'en règle générale il ne discute pas de transactions individuelles. Certaines personnes prétendent peut-être le contraire, mais il dit que non. Si j'ai tort, je veux bien me renseigner et en discuter.

**M. Wright:** Monsieur le président, M. Bell vient de nous dire qu'il est prêt à nous fournir ces renseignements dans le cadre d'une rencontre à huis clos . . .

**M. Bell:** Oui, je pense pouvoir le faire.



*[Texte]*

**Mr. Wright:** —and then we can go to the Export Development annual report, get the information out of there, since we get it from you, and then we can make it public.

**Mr. Bell:** Mr. Wright, if the information is in fact in the Export Development's annual report, then I will have no compunction about telling you and revealing it. But my information was—and this is purely said to me orally—that is not the kind of information the bank makes public. But I am prepared to be corrected on that.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I want to move on to normal deposits. If I understand what Mr. Bell said before, a normal deposit is 5% of the purchase price when they order the plane and then 20% . . .

**Mr. Blenkarn:** Twenty-five percent.

**Mr. Wright:** At what stage?

**Mr. Bell:** The pattern at the moment is 10%, 30%, 30% 30%, for 100%.

**Mr. Wright:** That is not what I heard before.

**Mr. Bell:** There have been different progress payment provisions, Mr. Wright, at different stages in the evolution of this program.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, does Canadair have a standard deposit?

**Mr. Bell:** Yes, that is what I am telling you. It is 10% at the time of the contracting and it is 30%, 30%, 30% on 18, 12—or is it 12, 6, delivery?

**Mr. Aird:** Twelve months prior to delivery there is 30%, six months prior and then delivery.

**Mr. Bell:** Twelve months prior, six months prior and delivery.

**Mr. Wright:** If I understand correctly, that this is a normal deposit. Why do you deviate from this?

**Mr. Bell:** In the course of negotiations, Mr. Wright, there have occasionally been different provisions, but there have also been different provisions at different times in the life of this program.

**Mr. Wright:** But, Mr. Chairman, would this not put the company in some jeopardy if a normal deposit was not negotiated? I refer specifically to Federal Express. Why would Canadair . . . if my figures are correct here—only put up \$250,000 for 25 aircraft? In effect, was the company guilty of extremely bad judgment in this case?

**Mr. Bell:** The judgment, Mr. Wright, I think I would ask you to make. The facts are as you cite them. As I understand it, there was a deposit of \$250,000 taken on those aircraft.

**Mr. Wright:** If the normal deposit is as you say, is that a management directive that a deposit will be such-and-such? Is it a directive from the board of directors?

*[Traduction]*

**M. Wright:** . . . après quoi nous pourrions prendre le rapport annuel de la Société pour l'expansion des exportations, y prélever les renseignements dont nous avons besoin, puisqu'on les obtiendra de vous, après quoi nous pourrions rendre cela public.

**M. Bell:** Monsieur Wright, si ces renseignements figurent bel et bien dans le rapport annuel de la Société, je n'hésiterai aucunement à vous le dire et à révéler les détails. Mais d'après ce qu'on m'a dit, il ne s'agit pas là du genre de renseignements que la Banque rend publics. Mais vous me corrigerez si j'ai tort.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais maintenant passer à la question des dépôts normaux. Si j'ai bien compris ce qu'a dit M. Bell tout à l'heure, un dépôt normal correspond à 5 p. 100 du prix d'achat lors de la commande de l'avion, et il y a ensuite 20 p. 100 . . .

**M. Blenkarn:** Vingt-cinq p. 100.

**M. Wright:** À quelle étape?

**M. Bell:** À l'heure actuelle, c'est 10, 30, 30 et 30 p. 100.

**M. Wright:** Ce n'est pas ce que j'avais entendu.

**M. Bell:** Il y a eu différentes dispositions en matière de paiements partiels aux différentes étapes de l'évolution de ce programme.

**M. Wright:** Monsieur le président, la société Canadair exige-t-elle un dépôt normalisé?

**M. Bell:** Oui, c'est ce que je suis en train de vous dire. Il s'agit de 10 p. 100 versés lors de la signature du contrat et 30, 30, 30 pour 18, 12, ou bien 12, 6, lors de la livraison?

**M. Aird:** Douze mois avant la livraison, le client doit verser 30 p. 100; il doit encore verser 30 p. 100 six mois avant et les derniers 30 p. 100 à la livraison.

**M. Bell:** Douze mois avant, six mois avant, et à la livraison.

**M. Wright:** Si j'ai bien compris, il s'agit là du dépôt normal. Pourquoi alors ce dépôt n'est-il pas toujours le même?

**M. Bell:** Lors de négociations, monsieur Wright, il y a parfois eu des dispositions différentes, mais il ne faut pas oublier qu'il y a eu différentes dispositions à différents moments depuis la création de ce programme.

**M. Wright:** Mais cela ne nuirait-il pas à la Société si un dépôt normal n'était pas négocié? Je songe en particulier à la *Federal Express*. Pourquoi Canadair—si mes chiffres sont exacts—n'avancerait-elle que \$250,000 pour 25 appareils? Dans ce cas-ci, la Société n'a-t-elle pas fait preuve de très mauvais jugement?

**M. Bell:** Monsieur Wright, c'est à vous de juger. Vous avez donné les faits. D'après ce que j'ai compris, il y a eu un dépôt de \$250,000 pour ces aéronefs.

**M. Wright:** Si le dépôt normal est comme vous dites, est-ce une directive de l'administration qui stipule que le dépôt doit être de tel ou tel montant? S'agit-il d'une directive émanant du conseil d'administration?

[Text]

**Mr. Bell:** The standard purchase contract and the policies and procedures of the company at this stage provide 10%, 30%, 30%, 30% as the . . . policy.

• 1135

**Mr. Wright:** Now we are coming to the point. Standard operating procedures were not followed in the case of Federal Express.

**Mr. Bell:** I cannot speak to what the standard operating procedures were at that stage, but I would have to say the standard form for the deposit levels would appear for that volume purchase to not have been followed by the \$250,000 number.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I would like to ask this question of Mr. Kearns. The standard operating procedures, if we can use that term, are 10%, 30%, 30% and 30%, for a total of 100%, of course. Was that part of your standard operating procedures?

**Mr. Kearns:** No, sir, it was not. The payment terms, like the price of the airplane, have changed and been improved as the program went along. It is a time-phase thing. We do not deviate from the terms that are approved by the board. It is a rare exception to deviate. But the formal terms have changed over the life of the program.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, Mr. Kearns has just said that the board approves these deposits. Is that correct?

**Mr. Kearns:** That is correct, is it not?

**Mr. Aird:** Yes.

**Mr. Wright:** So the board of directors had approved the amount of deposit that a purchaser put down and the various methods of payment right through to completion. Am I to understand that the board of directors knew you had deviated from standard policy as regards Federal Express? Were they aware of the deposit?

**Mr. Kearns:** I am quite certain they were, but I would have to check it to verify it.

**Mr. Aird:** The one other thing I should say about Federal Express is that they were the first order.

**Mr. Kearns:** It was at the beginning of the program. In fact, it was entered into before the program was formally launched. They made this down payment. The down payment and the contract they signed was subject to EDC financing. The practice would have been that when the EDC financing was put in place we would get regular progress payments through the EDC route. So it was a holding operation, you might say, with that \$250,000.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, am I to understand that the board of directors was aware of everything that was going on in Canadair? Would they have been informed of the state of

[Translation]

**M. Bell:** Le contrat, les politiques et les procédures normalisées que suit la Société à l'heure actuelle prévoient 10 p. 100, 30 p. 100, 30 p. 100, 30 p. 100. C'est la politique.

**M. Wright:** On y arrive enfin. Dans le cas la *Federal Express*, on n'a pas suivi les procédures normalisées.

**M. Bell:** Je ne sais pas quelles étaient les procédures normales à cette étape-là, mais il apparaîtrait que les \$250,000 ne correspondaient pas au dépôt normalement requis.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais adresser ma prochaine question à M. Kearns. Les procédures normales, si je puis utiliser cette expression, prévoient 10 p. 100, 30 p. 100, 30 p. 100 et 30 p. 100, pour un total de 100 p. 100, bien sûr. Cette formule est-elle celle qui est prévue dans vos procédures normales?

**M. Kearns:** Non. Les conditions en matière de paiements ont changé, tout comme le prix de l'appareil, et se sont améliorées au fur et à mesure que le programme a progressé. Cela varie en fonction de l'étape. Nous ne nous écartons pas des conditions qui sont approuvées par le conseil d'administration. Ou alors nous ne le faisons que dans des cas très rares. Mais les conditions ont changé depuis le lancement de ce programme.

**M. Wright:** Monsieur le président, M. Kearns vient de dire que le conseil d'administration approuve ces dépôts. Est-ce bien cela?

**M. Kearns:** C'est cela, n'est-ce pas?

**M. Aird:** Oui.

**M. Wright:** Le conseil d'administration approuve donc le montant du dépôt versé par l'acheteur et les différentes formules de paiements, et ce jusqu'à la fin du contrat. Dois-je en déduire que le conseil d'administration savait que vous vous étiez écarté de la politique normale dans le cas de la *Federal Express*? Était-il au courant du montant du dépôt?

**M. Kearns:** J'en suis convaincu, mais il faudrait que je vérifie.

**M. Aird:** L'autre chose qu'il faudrait dire au sujet de la *Federal Express*, c'est que cette société était la première à faire une commande.

**M. Kearns:** C'était au début du programme. En fait, le contrat avait été signé avant le lancement officiel du programme. La société a fait ce versement. Ce dépôt et le contrat que la société avait signé devaient être financés par la Société pour l'expansion des exportations. Une fois le financement de la société assuré, nous devons recevoir de celle-ci des paiements partiels réguliers. C'était en quelque sorte une formule de trust, pour ce qui est de ces \$250,000.

**M. Wright:** Monsieur le président, dois-je en conclure que le conseil d'administration était au courant de tout ce qui se passait à Canadair? Était-il au courant de la situation



[Texte]

finances in Canadair? In other words, were they kept up to date on everything?

**Mr. Kearns:** To the best of our ability, Mr. Wright, we kept our board fully informed.

**Mr. Wright:** So the problems that stem from Canadair mean that the board of directors was aware of it.

Were they aware of the Cabinet memorandum that came out—and I am sorry I do not have the date in front of me—late last fall, was it? Were they aware of that memorandum? The memorandum was described on *The Fifth Estate* program on Canadair.

**The Chairman:** Would you identify it, Mr. Wright? What was it? I do not know that the witnesses are aware of what you are referring to.

**Mr. Wright:** It describes in here that there was a Cabinet memorandum.

**Mr. Bell:** What are you reading from, Mr. Wright?

**Mr. Wright:** It is from *The Fifth Estate*, the program on Canadair.

**Mr. Bell:** They seem to have access to information that the rest of us do not have.

**Mr. Wright:** All right, then let me ask you another question related to this. You made a statement a few minutes ago, Mr. Bell, that some of the information provided in that program was incorrect. Would Mr. Bell like to tell us what was incorrect in the program? They mention this Cabinet memorandum which was given to the Cabinet. Is that incorrect? Was there such a memorandum?

• 1140

**Mr. Bell:** I cannot testify to that effect. You would have to ask someone who is a member of Cabinet to answer that question for you.

**Mr. Wright:** Okay. Would you continue and tell us what things about this program were incorrect?

**Mr. Bell:** I would have to review the text with you in detail to do so, Mr. Wright. I would be prepared to do that. I think the main factors which I would take exception to are that I believe it told an incomplete story on any issue it dealt with. It told one side, and one side only of any particular transaction or issue.

Second; I am assured by experts in the business, which I am not, that it left the distinct impression of safety being a question about this aircraft, and which the technical experts in the field assure me is not the case. It made certain allegations with respect to the one crash which has occurred in operation with respect to this plane, and which the investigating authorities have told me is not substantiated at all by their investigation which has been going on now for some months.

[Traduction]

financière de Canadair? Autrement dit, l'a-t-on tenu au courant de tout?

**M. Kearns:** Monsieur Wright, nous avons toujours fait de notre mieux pour tenir le conseil d'administration au courant de tout.

**M. Wright:** Le conseil d'administration était donc au courant des problèmes de Canadair.

Était-il au courant de la note du Cabinet qui est sortie, je pense, l'automne dernier? Je m'excuse, mais je n'ai pas la date précise. Était-il au courant de cette note? Cette note a été décrite lors de l'émission de *The Fifth Estate* sur Canadair.

**Le président:** Pourriez-vous identifier ce document, monsieur Wright? De quoi s'agit-il? Je ne suis pas certain que les témoins sachent à quoi vous voulez vous référer.

**M. Wright:** On dit ici qu'il y avait une note du Cabinet.

**M. Bell:** Quel document avez-vous devant les yeux, monsieur Wright?

**M. Wright:** C'est tiré de *The Fifth Estate*, de l'émission sur Canadair.

**M. Bell:** Ils semblent avoir accès à des données que, nous, nous n'avons pas.

**M. Wright:** Alors dans ce cas permettez-moi de vous poser une autre question à ce sujet. Vous avez déclaré il y a quelques instants, monsieur Bell, que certaines données fournies dans ce programme étaient inexactes. M. Bell pourrait-il nous dire ce qui était inexact? Ils mentionnent cette note de service émanant du cabinet et donnée à ses membres. N'est-ce pas? Y a-t-il eu une telle note de service?

**M. Bell:** Je ne peux pas en témoigner. Vous devrez poser la question à quelqu'un qui est membre du cabinet.

**M. Wright:** Très bien. Pouvez-vous poursuivre et nous dire ce qui n'allait pas au sujet de ce programme?

**M. Bell:** Pour ce faire, monsieur Wright, il faudrait que je revoie le texte en détail avec vous. Je serais prêt à le faire. Je pense que les principales choses sur lesquelles je ne suis pas d'accord sont qu'on ne disait pas tout au sujet des questions dont il traitait. Il n'était question que d'un seul aspect des transactions ou questions abordées.

Deuxièmement, des experts dans le domaine, ce que je ne suis pas, m'ont assuré que ce document donnait l'impression que l'appareil avait un problème de sécurité, et ces experts m'ont assuré que ce n'était pas le cas. Le document contenait certaines allégations relativement à un écrasement de cet appareil qui s'est produit pendant les opérations, et les autorités qui font enquête m'ont dit que leur enquête, qui dure maintenant depuis plusieurs mois, n'avait pas établi le bien-fondé de ces allégations.



[Text]

There are items of that sort that come immediately to mind.

**Miss Carney:** We are giving you an opportunity in this committee to put your point of view and clarify this matter; yet so far you have refused to do it in many important areas involving prices.

**Mr. Kelly:** That is unfair; that is just . . .

**The Chairman:** That is just what he is doing.

**Mr. Bell:** And I would be prepared to go through the document, the transcript of the program, in detail with the committee if you wish. I think we have put our view of the state of the company and a number of its business dealings out in front of you in this document and, subsequently, in the testimony. I would be prepared, if you like, to go through *The Fifth Estate* television program point by point and make comments. I do not think I can take exception to many of the descriptions of fact as far as they go. But when you tell a part of a story and not the rest of the story, you leave an impression that is not necessarily a balanced and fair one. To our knowledge, they interviewed some very happy users of our products—some operators who have nothing but glowing things to say about the product. They must have cans and cans of footage that did not see the light of day. I would think that it would be very instructive for the committee, and for us, to have a chance to see what they were told by people who have told us what they said, but who did not seem to make it to the television screen, although the questions, the comments, which are critical do seem to have made it there.

The overwhelming documentation and testimony that I receive from technical experts, from users of our product, from operators who have more experience than anyone with our program in terms of the number of aircraft they fly of ours, and the number of hours they put on them, contains nothing but glowing reports about their experience, about the operating costs, about their view of the technology of the aircraft—and that is not in evidence.

I would be quite happy to bring to this committee people whose expertise would be beyond question to testify as independent experts in front of you on any one of those aspects: operating, technical, safety, performance of the aircraft, their view of the technology, its relationship to the competitors in the field. I would be quite happy to bring that kind of expert in front of this committee.

**The Chairman:** That is something the committee could consider.

**Miss Carney:** Mr. Chairman, could I raise a point of order?

**The Chairman:** If it is a point of order, of course.

**Miss Carney:** Since we are dealing with fact and Mr. Kearns has spoken about orders, I would just like an opportunity to read into the record of this committee what the Federal Express annual report said about this transaction, so we will know what the the Federal Express view of this transaction was.

[Translation]

Il y a des choses de ce genre qui viennent immédiatement à l'esprit.

**Mlle Carney:** Le Comité vous donne l'occasion de présenter votre point de vue et de jeter la lumière sur cette question, pourtant, jusqu'ici, vous avez refusé de le faire pour bon nombre de questions importantes touchant les prix.

**M. Kelly:** C'est injuste; c'est simplement . . .

**Le président:** C'est ce qu'il fait tout simplement.

**M. Bell:** Si vous le désirez, je suis prêt à revoir en détail avec le Comité le document, la transcription du programme. Je pense que nous avons présenté nos opinions sur la situation de la compagnie et sur bon nombre de ses transactions d'affaires dans ce document que nous vous avons présentées et, subséquemment, dans nos témoignages. Si vous voulez, je suis prêt à discuter en détails point par point et à commenter l'émission télévisée *The Fifth Estate*. Je ne pense pas pouvoir récuser bon nombre de descriptions de faits comme telles, mais, lorsque vous dites une partie des faits en oubliant le reste, vous donnez une impression qui n'est pas nécessairement juste et équilibrée. Nous savons qu'ils ont interviewé certains utilisateurs de nos produits qui sont très satisfaits . . . des exploitants qui n'ont que des louanges au sujet de notre produit. Ils doivent avoir des tas de bobines qui n'ont jamais été diffusées. Je pense qu'il serait très instructif pour le Comité et pour nous de savoir ce que leur ont dit les gens qui nous ont fait part de leurs propos, mais qu'on n'a pas vus à l'écran, quoique les questions et les commentaires critiques semblent avoir été diffusés.

La documentation et les témoignages extrêmement abondants que je reçois d'experts techniques, d'utilisateurs de notre produit, d'exploitants qui ont plus d'expérience que quiconque avec notre programme par le nombre de nos avions qu'ils utilisent, et le nombre d'heures d'utilisation, sont tous positifs sur leur expérience, sur les coûts d'exploitation, sur leur évaluation de la technologie de l'appareil . . . et ces témoignages n'ont pas été présentés.

Je me ferais un plaisir d'amener devant ce Comité des gens dont l'expérience est incontestable et qui pourraient témoigner comme experts indépendants devant vous ou devant quiconque sur ces aspects: l'exploitation, la technique, la sécurité, le rendement de l'appareil, leur opinion sur la technologie, comment l'appareil se compare à ses concurrents dans ce domaine. Je me ferais un plaisir d'amener ce genre d'experts devant ce Comité.

**Le président:** C'est quelque chose que le Comité pourrait envisager.

**Mlle Carney:** Monsieur le président, puis-je invoquer le Règlement?

**Le président:** S'il s'agit, bien sûr, d'un rappel au Règlement.

**Mlle Carney:** Puisqu'il est question de faits et que M. Kearns a parlé de commandes, j'aimerais pouvoir lire, pour le compte rendu de ce Comité, ce que dit le rapport annuel de *Federal Express* au sujet de cette transaction afin que nous sachions quelle est l'opinion de *Federal Express* sur cette transaction.

[Texte]

**The Chairman:** I am sorry, Miss Carney; that is really not a point of order.

**Miss Carney:** Do I have the indulgence of the committee to read it? It is strictly background information.

**The Chairman:** The Chair must raise some order because of what Mr. Bell has suggested. He is suggesting a hearing to us to discuss the *Fifth Estate* program. Also, I think it is time that the committee decided about the committee program for the next few days. If there is agreement, we have a quorum to decide that we want to continue with another public meeting on Thursday, and perhaps past that, if the committee decides, still reserving to ourselves the right to decide to go in camera at any time.

• 1145

**Miss Carney:** Are you saying that I cannot read this into the public record? It is just the straight . . .

**The Chairman:** Not right now.

Do we have the agreement of the committee that we should continue on Thursday with another public meeting on this subject; further, if necessary, that we can agree to go in camera at any time we decide?

**Mr. Kelly:** Should we have a motion?

**The Chairman:** All right, let us have a motion.

**Mr. Kelly:** I move that we continue this subject on Thursday, and perhaps beyond that in a public meeting at 10.00 a.m., reserving the right of the committee to go in camera at any time.

**Mr. Bell:** Mr. Chairman, if I may, if you would ask me to be a witness at that, I am not available Thursday morning. I have a meeting with my own board on Thursday morning. I would be available in the afternoon or evening on Thursday or on Wednesday or on Friday. Thursday morning happens to be my own board meeting.

**The Chairman:** Which would take how many of your colleagues with you?

**Mr. Bell:** It would take Mr. Bennett and me.

**The Chairman:** All right. The committee might then have Mr. Tilley and Mr. Kearns and Mr. Aird and Mr. Richmond.

**Mr. Blenkarn:** There is no problem. Mr. Chairman, I think we should have a meeting Thursday morning. I defer to Mr. Kelly who wanted to further explore how the financial statement of . . .

**The Chairman:** So the motion by Mr. Kelly is agreed to.

**Mr. Kelly:** What are the chances of having a meeting Thursday afternoon?

**The Chairman:** They are quite poor for the chairman. Vancouver is a long way away, and I have another committee meeting myself.

Motion agreed to.

[Traduction]

**Le président:** Je m'excuse, mademoiselle Carney, ce n'est vraiment pas un rappel au Règlement.

**Mlle Carney:** Je demande l'indulgence du Comité pour en faire lecture. Il s'agit strictement d'une information générale.

**Le président:** La présidence doit mettre un peu d'ordre, étant donné ce que M. Bell a suggéré. Il nous suggère une audience afin de discuter de l'émission *Fifth Estate*. Aussi, je pense qu'il est temps que le Comité établisse son programme pour les prochains jours. Si vous êtes d'accord, nous avons quorum pour décider si nous voulons avoir une autre réunion publique jeudi, et après cela, si le Comité le décide, on peut quand même se réserver le droit de décider de siéger à huis clos à n'importe quel moment.

**Mlle Carney:** Est-ce que vous dites que je ne peux pas lire ceci au compte rendu? Il s'agit simplement . . .

**Le président:** Pas maintenant.

Le Comité consent-il à ce que nous ayons une autre réunion publique sur cette question jeudi, et que nous puissions décider de siéger à huis clos en tout temps si c'est nécessaire?

**M. Kelly:** Présentons-nous une motion?

**Le président:** Très bien, qu'on fasse une motion.

**M. Kelly:** Je propose que nous continuions d'étudier ce sujet jeudi et même après, peut-être, lors d'une réunion publique à 10 heures, en nous réservant le droit de siéger à huis clos à tout moment.

**M. Bell:** Monsieur le président, si vous me le permettez, je ne pourrais pas être disponible comme témoin jeudi matin, le cas échéant, car j'ai une réunion avec mon propre conseil d'administration. Je serais disponible l'après-midi ou le soir de mercredi ou de vendredi. Mais jeudi matin, c'est la réunion de mon propre conseil d'administration.

**Le président:** Combien de vos collègues doivent y participer?

**M. Bell:** Il y a M. Bennett et moi-même.

**Le président:** Très bien. Alors le Comité pourrait avoir comme témoins M. Tilley, M. Kearns, M. Aird et M. Richmond.

**M. Blenkarn:** Il n'y a pas de problème, monsieur le président, je pense que nous devrions siéger jeudi matin. Je cède la parole à M. Kelly qui voulait poser d'autres questions sur la façon dont les états financiers . . .

**Le président:** La motion de M. Kelly est donc acceptée.

**M. Kelly:** Quelles sont les possibilités de se réunir jeudi après-midi?

**Le président:** Pour ce qui est du président elles sont minces. Vancouver est très loin, et je dois aussi participer à une réunion d'un autre comité.

La motion est adoptée.



[Text]

**The Chairman:** All right so that is agreed—this subject at 10.00 a.m.. The clerk will get a room, and business as usual.

Now, does the committee wish to consider Mr. Bell's offer to give us a rebuttal, if that is the right word, of the *Fifth Estate* program. If so, obviously we could not do it Thursday morning.

**Mr. Kelly:** Let us determine the timing of something like that at a steering committee meeting.

**The Chairman:** All right. The steering committee will consider that; perhaps the steering committee will meet tomorrow.

**Some hon. Members:** Agreed.

**Miss Carney:** Mr. Wright was on.

**The Chairman:** Mr. Wright you are over your time, and I still have Mr. Kelly, Mr. Blenkarn and Mr. Stevens.

**Mr. Stevens:** On a point of order, Mr. Chairman, dealing with our coming agenda . . .

**The Chairman:** We have just dealt with it Mr. Stevens.

**Mr. Stevens:** —and in anticipation of the meeting on Thursday, I wanted to make a motion, Mr. Chairman, because I think it will expedite our deliberations on Thursday. My motion reads simply as this:

I move that all aircraft registration records of each *Challenger* aircraft produced and sold to date by Canadair from the time of the first sale of a *Challenger* to the present time, be filed forthwith with the clerk of this committee for distribution to members of this committee.

Mr. Chairman, if I may speak to that motion . . .

**The Chairman:** I am sorry, Mr. Stevens, I am informed that you are not a member of the committee.

**Miss Carney:** Yes, he is.

**The Chairman:** You are? No. So if you would like to have a member of the committee . . .

**Mr. Blenkarn:** I would so move.

**The Chairman:** All right.

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, can I talk to that please?

**The Chairman:** Yes. Certainly.

**Mr. Kelly:** I believe that Mr. Stevens' intervention was on a point of order. If I understand the procedure of the committee properly, you cannot introduce motions on points of order. So I would invite the Chair to rule accordingly.

**The Chairman:** The Chair will have to consult with the clerk on that point, and I shall do that.

**Miss Carney:** Then the question is when is it appropriate to introduce that motion?

[Translation]

**Le président:** Donc c'est entendu . . . ce sujet sera étudié à 10 heures. Le greffier trouvera une pièce et nous procéderons comme d'habitude.

Maintenant, le Comité veut-il étudier l'offre de M. Bell de nous fournir une réfutation, si c'est le bon mot, de l'émission *Fifth Estate*. Le cas échéant, il est évident que nous ne pourrions pas le faire jeudi matin.

**M. Kelly:** Nous pourrions fixer cela à une réunion du comité directeur.

**Le président:** Très bien. Le comité directeur étudiera la question et peut-être que le Comité se réunira demain.

**Des voix:** D'accord.

**Mlle Carney:** M. Wright avait la parole.

**Le président:** M. Wright vous avez dépassé votre temps, et j'ai encore les noms de MM. Kelly, Blenkarn et Stevens.

**M. Stevens:** Monsieur le président, j'ai un rappel au Règlement au sujet de notre prochain ordre du jour . . .

**Le président:** Nous venons de régler la question, monsieur Stevens.

**M. Stevens:** . . . et en prévision de la réunion de jeudi, je voulais présenter une motion, monsieur le président, laquelle, je pense, accélérera nos délibérations de jeudi. Voici ma motion:

Je propose que tous les dossiers d'enregistrement d'appareil de chaque *Challenger* produit et vendu jusqu'ici par Canadair, depuis la vente du premier *Challenger* jusqu'à présent, soient immédiatement déposés auprès du greffier du Comité pour distribution aux membres du Comité.

Monsieur le président, si je puis parler sur cette motion . . .

**Le président:** Je m'excuse, monsieur Stevens, on m'informe que vous ne faites pas partie du Comité.

**Mlle Carney:** Si, il en fait partie.

**Le président:** Vous en faites partie? Non. Donc si vous voulez qu'un membre du Comité . . .

**M. Blenkarn:** Je le propose.

**Le président:** Très bien.

**M. Kelly:** Monsieur le président, puis-je prendre la parole à ce sujet?

**Le président:** Oui, certainement.

**M. Kelly:** Je pense que l'intervention de M. Stevens a été faite sur un rappel au Règlement. Si je comprends bien la procédure du Comité, on ne peut pas présenter une motion lors d'un rappel au Règlement. J'invite donc le président à prendre une décision en conséquence.

**Le président:** Le président devrait consulter le greffier à ce sujet et je vais le faire.

**Mlle Carney:** Alors la question est de savoir à quel moment peut-on présenter cette motion?



[Texte]

**The Chairman:** I think it would certainly be appropriate to introduce a motion when a member has the floor, but not on a point of order.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Stevens has the floor somehow.

**The Chairman:** Mr. Stevens had the floor on a point of order. Well, I will consider that point . . .

**Miss Carney:** Would you move the motion?

**The Chairman:** I will consider that point, and decide, and then maybe when Mr. Blenkarn has the floor, he can make the motion.

Mr. Wright, we were in the midst of your questioning. If you could make it very short, because we have the other members who want to . . .

• 1150

**Mr. Wright:** My understanding is that in May 1976 you had negotiated the purchase of 25 aircraft with Federal Express. Is that correct?

**Mr. Bell:** I believe that is the date. Mr. Kearns could . . .

**Mr. Aird:** October 1976.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, may I read into the record a paragraph from the Federal Express annual report for 1978:

The company entered into negotiations with Canadair for development by September 1, 1978, which the company expects to be extended until February 1, 1979, of certain freighter aircraft suitable for the company's operation. If it is determined that it is economically feasible to develop this aircraft, the company intends to enter into an agreement for the purchase of 25 such aircraft for an aggregate price of \$150 million.

My understanding is that you had not entered into anything as of May 1978, which is the date of the Federal Express annual report, and yet you just said a minute ago, I believe, that you had an agreement with Federal Express.

**Mr. Bell:** There was an agreement, Mr. Wright. The terms of its enforceability, I think, would be the matter to which that would be addressing itself.

**Mr. Wright:** If I am correct, Mr. Chairman, Federal Express is denying that they have any agreement. There is no obligation expressed in this statement from their annual report.

**Mr. Bell:** There were several agreements or documents in the course of the relationship between Canadair and Federal Express. In fact, Mr. Wright, that might be referring to a letter of intent stage on the 610, or a stretched version of the Challenger, rather than the original document. Again, we could, in camera, take you through the contractual stages of that, but I suspect that that was referring to a different agreement from the one that was entered into in October 1976, but I am not certain of that.

[Traduction]

**Le président:** Je pense qu'il conviendrait certainement de présenter une motion lorsqu'un membre a la parole, mais pas sur un rappel au Règlement.

**M. Blenkarn:** D'une façon ou d'une autre, M. Stevens a la parole.

**Le président:** M. Stevens avait la parole sur un rappel au Règlement. Bien, je vais donc considérer ce point de vue . . .

**Mlle Carney:** Voulez-vous proposer la motion?

**Le président:** Je vais prendre cela en considération et rendre une décision; peut-être M. Blenkarn pourra-t-il présenter la motion lorsqu'il aura la parole?

Monsieur Wright, nous en étions à vos questions. Pouvez-vous faire vite? Car nous avons d'autres députés qui désirent . . .

**M. Wright:** D'après ce que j'ai compris, en mai 1976, vous aviez négocié l'achat de 25 appareils avec *Federal Express*. N'est-ce pas?

**M. Bell:** Je pense que c'est la bonne date, M. Kearns pourrait . . .

**M. Aird:** En octobre 1976.

**M. Wright:** Monsieur le président, puis-je lire au compte rendu un paragraphe du rapport annuel de *Federal Express* pour 1978.

La compagnie a entrepris avec Canadair des négociations pour la création d'ici le 1<sup>er</sup> septembre 1978—cette date pourrait s'étendre jusqu'au 1<sup>er</sup> février 1979—de certains appareils cargos répondant aux besoins de la compagnie. Si l'on détermine qu'il est économiquement possible de créer cet appareil, la compagnie a l'intention de conclure un accord d'achat de 25 unités pour un prix global de 150 millions de dollars.

D'après ce que j'ai compris jusqu'en mai 1978, qui est la date du rapport annuel de *Federal Express*, vous n'aviez pas encore conclu quoique ce soit, or vous venez de dire il y a un instant que vous aviez une entente avec *Federal Express*.

**M. Bell:** C'était une entente, monsieur Wright. Les conditions d'application seraient la question dont il faudrait parler.

**M. Wright:** Si j'ai bien compris, monsieur le président, *Federal Express* nie qu'il y ait eu une entente quelconque. D'après cette déclaration de leur rapport annuel, il n'y a aucune obligation d'exprimée.

**M. Bell:** Au cours de ces rapports entre Canadair et *Federal Express*, il y a eu de nombreuses ententes ou documents. En fait, monsieur Wright, ce texte fait peut-être allusion à l'étape de la lettre d'intention visant le 610, la version allongée du Challenger, plutôt qu'au document original. Encore une fois, à huis clos, nous pourrions vous expliquer les étapes contractuelles en question, mais je présume que l'on faisait allusion à un accord différent de celui qui fut conclu en 1976, mais je n'en suis pas sûr.

[Text]

**Mr. Wright:** The statement seems to imply that there is no agreement, that it is their intention to do this if it is economically feasible.

**Mr. Bell:** I think that goes to the question of enforceability, which, I think, is a matter that we legitimately could discuss.

**Mr. Wright:** I think you are asking me to conclude, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Yes. I have to go on to the other members, because I want to try to give everyone a chance today. Mr. Kelly, then Mr. Blenkarn and Mr. Stevens.

**Mr. Kelly:** Let me preface my remarks, Mr. Chairman, by saying how privileged I feel to participate in the deliberations of the Finance committee.

**Mr. Stevens:** This is Public Accounts.

**Mr. Kelly:** It is very difficult to perceive that, when you look at the membership present.

**Miss Carney:** Every member is allowed to participate in a committee session.

**Mr. Kelly:** I would like to shift the focus away from individual contracts, if I may, Mr. Chairman, because I think even if there had not been any jiggling of the contracts we would still be faced with this problem of a horrendous write-down and with the need to investigate the system that was put in place that ultimately produced these unforeseen and embarrassing results. If any of the questions I am going to ask have been asked before, I apologize, but these are the sorts of things that I would like to perceive this morning.

As I understand it, program accounting is typical of the aircraft industry. Is that correct?

**Mr. Tilley:** Yes.

**Mr. Kelly:** When it was decided to build the Challenger and it was decided to use program accounting, did anyone ever take a look at the size and character of the enterprise and wonder if program accounting was appropriate at that time for that aircraft?

• 1155

**Mr. Tilley:** As far as that goes, Mr. Kelly, I cannot answer it, because we were not in place as auditors of Canadair at that point in time. I guess you should address that to management. We came, as I indicated the other day, to be auditors of Canadair in the year 1979, at which time the program was three years underway.

**Mr. Kelly:** Let me move that question away from you, then, to someone else.

**The Chairman:** Mr. Aird.

**Mr. Aird:** The application of the program method of accounting really, Mr. Chairman, is not related to the size of the corporation. It is related to the type of the program.

**Mr. Kelly:** Oh, I thought we were talking about the size of the corporation, the size of the enterprise and its character,

[Translation]

**M. Wright:** Cette déclaration semble laisser entendre qu'il n'y a pas d'entente, que c'est leur intention d'en arriver à une entente si c'est économiquement possible.

**M. Bell:** Je pense que cela touche la question du respect de l'entente, dont nous pourrions légitimement discuter, je pense.

**M. Wright:** Monsieur le président, je pense que vous me demandez de conclure mes questions?

**Le président:** Oui. Je dois donner la parole à d'autres députés, car aujourd'hui j'essaie de donner une chance à tout le monde. M. Kelly, celui de M. Blenkarn et de M. Stevens.

**M. Kelly:** Monsieur le président, je commencerai en disant jusqu'à quel point je me sens privilégié de participer aux délibérations du Comité des Finances.

**M. Stevens:** C'est le Comité des comptes publics.

**M. Kelly:** On aurait peine à le croire en regardant les membres présents.

**Mlle Carney:** Chaque membre a le droit de participer à une séance de comité.

**M. Kelly:** Monsieur le président, si vous le permettez, j'aimerais laisser de côté les contrats particuliers, car je pense que, s'il n'y avait pas eu de tour de passe-passe avec les contrats, nous aurions toujours le problème de cet horrible déficit et de la nécessité d'enquêter sur le système mis en place, qui a finalement donné ces résultats embarrassants et imprévus. Je m'excuse si certaines de mes questions ont déjà été posées auparavant, mais c'est le genre de chose que j'aimerais pouvoir saisir ce matin.

Si j'ai bien compris, la comptabilité par programme est typique de l'industrie aéronautique. N'est-ce pas?

**M. Tilley:** Oui.

**M. Kelly:** Lorsque l'on a décidé de construire le Challenger, on a décidé aussi d'utiliser la comptabilité par programme. Quelqu'un n'a-t-il jamais regardé l'ampleur et le caractère de l'entreprise afin de se demander si cette comptabilité par programme était appropriée à l'époque pour la conception de cet appareil?

**M. Tilley:** Je ne peux pas répondre à cette question, monsieur Kelly, car nous n'étions pas vérificateurs de Canadair à cette époque. Vous devriez, je suppose, adresser cette question à la direction. Comme je l'ai dit l'autre jour, nous n'avons été nommés vérificateurs de Canadair qu'en 1979 alors que le programme était déjà lancé depuis trois ans.

**M. Kelly:** Permettez-moi dans ce cas de poser cette question à quelqu'un d'autre.

**Le président:** Monsieur Aird.

**M. Aird:** La méthode de comptabilité par programme ne s'applique pas en réalité, monsieur le président, à l'importance de l'entreprise, mais plutôt au type de programme.

**M. Kelly:** Je pensais que nous parlions de l'importance de l'entreprise, de sa nature, et j'ai demandé si la comptabilité par programme constitue la meilleure façon de procéder.



[Texte]

and I asked if program accounting was the appropriate system to impose on it.

**Mr. Aird:** One of the major objectives of program accounting which, as Mr. Tilley has said, is very common in the airplane manufacturing business as well as the long-term contracting business, is to achieve as closely as is reasonably possible a matching of costs, not as they flow in the form of being incurred, but as they are charged to the profit and loss account with the revenues that are credited to the profit and loss account. That is the ultimate objective of program accounting. Now, that accounting principle is dominated and superseded by the principle which states that your inventories must be valued at the lower of cost or market. So he did not like the program method of accounting, purely for the Challenger program; we have always applied the program method of accounting at Canadair so long as I have associated with the company, either as an auditor or as an employee, and that goes back about 32 or 33 years. I cannot recall any exception to any of our programs, whether they are small or large, with respect to the application of the program method of accounting. We have simply always done it.

**Mr. Kelly:** Has it always been done with planes that have started from scratch, as the Challenger did?

**Mr. Aird:** We have only had, in the commercial sense, I believe three aircraft that were actually developed in a commercial sense at Canadair. I am referring to the CL-215 water bomber; to the CL-44 long range, four engine turbo prop transport aircraft which was developed in the early 1960s and, of course, the Challenger. And the answer is, yes, program accounting was applied uniformly throughout.

**Mr. Kelly:** So in choosing program accounting you were not choosing something new, something with which you were not familiar?

**Mr. Aird:** That is correct.

**Mr. Kelly:** In your application of program accounting in the Challenger, did you broaden the concept or broaden the application with the Challenger?

**Mr. Aird:** In part, but only in part. With respect to the CL-44 program, we did not expand the program accounting concept to include finance charges. With respect to a portion only of the CL-215 water bomber program, we did. With respect to other elements of it, we did not. With respect to the Challenger program in its entirety, we did.

**Mr. Kelly:** What was the attraction of including that in program accounting?

**Mr. Aird:** The financing expense?

**Mr. Kelly:** Yes.

**Mr. Aird:** Yes. The magnitude of the Challenger program and the debt related to the Challenger program was of such tremendous dimension that the debt was specifically identifiable as being applicable to the Challenger program. So once again we went into this concept of attempting to match costs against revenues and basically that formed the principal reason

[Traduction]

**M. Aird:** Un des principaux objectifs de la comptabilité par programme, méthode, comme l'a dit M. Tilley, très courante dans l'industrie aéronautique ainsi que dans le secteur de la sous-traitance à long terme, est d'arriver autant que possible à assortir les coûts, non pas les coûts encourus, mais plutôt de réaliser un équilibre entre eux. Les dépenses sont portées au compte des profits et pertes et les recettes créditées au même compte. Voilà l'objectif premier de la comptabilité par programme. Or, ce principe de comptabilité est supplanté par le principe selon lequel vos stocks doivent être évalués aux prix du marché les plus bas. Il n'a donc pas voulu que la méthode de comptabilité par programme s'applique au programme Challenger; nous avons toujours utilisé cette méthode depuis que nous sommes associés à la société Canadair, soit en tant que vérificateurs, soit en tant qu'employés, et tout cela remonte à environ 32 ou 33 ans. Je ne peux me souvenir d'aucune exception à cette règle qui porterait sur n'importe quel programme, et qu'il soit restreint ou au contraire important. Nous avons tout simplement toujours employé cette méthode.

**M. Kelly:** Y a-t-on toujours recouru même pour des avions dont la moindre pièce a été fabriquée, comme le Challenger?

**M. Aird:** Nous n'avons commercialisé, je crois, que trois avions à Canadair. Je pense à l'avion citerne CL-215, à l'avion de transport à long rayon d'action CL-44, quadrimoteur à turbo-hélices, qui a été fabriqué au début des années soixante, et bien sûr au Challenger. Et effectivement, la comptabilité par programme a été appliquée à ces trois programmes.

**M. Kelly:** Donc, en choisissant la méthode de comptabilité par programme, vous ne choisissiez rien de nouveau, rien que vous ne connaissiez pas déjà?

**M. Aird:** C'est exact.

**M. Kelly:** Dans le cas du Challenger, avez-vous élargi l'application de cette méthode?

**M. Aird:** En partie, mais seulement en partie. Pour ce qui est du programme CL-44, la méthode de comptabilité par programme ne comprenait pas les frais financiers. Or, nous l'avons fait pour une partie seulement du programme de l'avion citerne CL-215. Nous ne l'avons pas fait pour certains autres éléments de ce programme. Mais, nous l'avons fait pour l'ensemble du programme Challenger.

**M. Kelly:** Quels avantages cela comporte-t-il?

**M. Aird:** Y inclus les frais financiers?

**M. Kelly:** Oui.

**M. Aird:** Le programme Challenger était d'une telle portée et les dettes étaient si considérables que l'on pouvait facilement les associer au programme Challenger. Nous avons donc essayé de réaliser un équilibre entre les coûts et les recettes et c'est là, grosso modo, la principale raison pour laquelle nous



[Text]

why we applied that particular method of program accounting to the Challenger.

**Mr. Kelly:** I heard from another source that program accounting in the aircraft industry generally is not utilized in a case similar to the Challenger's where you are dealing with so many unknown factors. You do not really know what your sales are going to be. You really do not know what your costs are going to be. Frankly, you do not even know what the hell the aircraft is going to look like. You only implement program accounting when you are more firmly in control of the forces that shape your profit and loss statements.

• 1200

Is my information substantially correct? Have I misinterpreted what I heard?

**Mr. Aird:** No. The bulletins of the Canadian Institute of Chartered Accountants lay down four or five qualifying ingredients which must be met if in fact program accounting is going to be applied. We qualified under those. I do not have them handy, Mr. Chairman, but there is a section in the CICA bulletin list which outlines four or five conditions which must be met prior to the application of program accounting, and we qualified.

**The Chairman:** Mr. Kelly, if you care to ask the Auditor General, you might get the information.

**Mr. Kelly:** All right. If I may, Mr. Chairman, I would like to seek the Auditor General's reflections on the witness's statement.

**Mr. Dye:** I was offering to provide the five criteria as set out by the Canadian Institute of Chartered Accountants in Section 3450.21 of their handbook, which says:

Development costs should be deferred to future periods if all of the following criteria are satisfied: *a)* The product or process is clearly defined and the costs attributable thereto can be identified; *b)* The technical feasibility of the product or process has been established; *c)* The management of the enterprise has indicated its intention to produce and market for use the product or process; *d)* The future market for the product or process is clearly defined, or, if it is to be used internally rather than sold, its usefulness to the enterprise has been established; and *e)* Adequate resources exist or are expected to be available to complete the project.

Those are the five criteria.

**Mr. Kelly:** All right. Would you repackage them in a way that a simple layman like myself can understand? In essence, what are you saying?

**Mr. Dye:** You have to have all of these criteria present in order to defer costs, every one of them.

**Mr. Kelly:** From what you know—I guess hindsight is clearer than the sight of the day—were those criteria met?

[Translation]

avons appliqué cette méthode de comptabilité par programme au Challenger.

**M. Kelly:** J'ai entendu dire que la méthode de comptabilité par programme dans l'industrie de l'aéronautique n'était pas en général utilisée dans un cas comme celui du Challenger en raison du nombre important d'inconnues. On ne sait pas quel niveau atteindront les ventes et on ne sait pas quels seront les coûts. Franchement on ne sait même pas à quoi va ressembler cet avion. On n'a recours à la méthode de comptabilité par programme que lorsqu'on sait à combien vont s'élever les profits et pertes.

Ce que je dis est-il exact ou ai-je mal interprété ce que j'ai entendu?

**M. Aird:** Non. Les bulletins de l'Institut canadien des comptables agréés précisent que quatre ou cinq conditions doivent être réunies pour pouvoir appliquer la méthode de comptabilité par programme. Nous les avons réunies. Monsieur le président, je n'ai pas cette liste sous la main, mais un des bulletins de l'Institut canadien des comptables agréés énumère quatre ou cinq conditions qui doivent être réunies avant de pouvoir appliquer la comptabilité par programme et nous pouvions le faire.

**Le président:** Monsieur Kelly, vous pourriez peut-être obtenir ce renseignement auprès du vérificateur général.

**M. Kelly:** Bien. Si vous me le permettez, monsieur le président, je voudrais savoir ce que pense le vérificateur général de ce que vient de dire le témoin.

**M. Dye:** J'allais vous lire la liste des cinq critères énoncés par l'Institut canadien des comptables agréés. Ces cinq critères figurent à l'article 3450.21 de leur livret. Les voici:

Les frais de développement d'un produit ou d'un procédé doivent être capitalisés si toutes les conditions ci-dessous sont remplies: *a)* le produit ou le procédé en question est bien défini et l'on peut identifier les frais qui lui sont afférents; *b)* du point de vue technique, la faisabilité du produit ou du procédé a été démontrée; *c)* la direction de l'entreprise a indiqué son intention de produire et de commercialiser, ou d'utiliser le produit ou procédé; *d)* le marché potentiel du produit ou du procédé est clairement défini, ou, dans le cas où l'entreprise compte s'en servir pour son propre usage, il est établi que le produit ou le procédé sera utile à l'entreprise; *e)* l'entreprise dispose déjà, ou pourrait disposer, des ressources nécessaires pour mener le projet à terme.

Voilà les cinq critères en question.

**M. Kelly:** Très bien. Pourriez-vous redire tout cela en termes plus clairs pour qu'un simple profane comme moi puisse comprendre? En fait, qu'êtes-vous en train de dire?

**M. Dye:** Tous ces critères doivent être réunis pour que vous puissiez reporter vos frais.

**M. Kelly:** D'après vous, et je suppose qu'avec un peu de recul la situation est plus claire, ces conditions ont-elles été réunies?

[Texte]

**Mr. Dye:** I am in the awkward position, Mr. Kelly, of not knowing what information was available to the corporation or to the auditor at the time the decisions were taken. Sure, I have hindsight now, but that does not help me in terms of giving you a sound professional answer to this question. I think the auditor is better placed to give you that answer. He made that judgment at that time.

**Mr. Kelly:** Had Arthur Andersen audited your books prior to the time he was asked to audit them for the Challenger?

**Mr. Aird:** Yes. I cannot give you an exact date, but we have gone through two changes. A predecessor corporation to Thorne Riddell audited our books from approximately 1947 until 1960 or 1961; Andersens, who were the auditors of General Dynamics Corporation, audited our books approximately from 1961 until 1978 or 1979; and Thorne Riddell were reappointed in 1978 or 1979.

**Mr. Kelly:** Obviously they were accustomed to program accounting.

**Mr. Aird:** Yes.

**Mr. Kelly:** Have they ever done program accounting in a situation similar to the one they found themselves in with the Challenger?

**Mr. Aird:** I do not know, but they approved our method of application of the program accounting to the Challenger program during 1976, 1977 and, I believe, 1978.

**Mr. Kelly:** Okay. So the research for the airplane commences, material is ordered, sales are sought, the whole program is begun with enormous enthusiasm. After a few years it appears that sales are not as high as had been anticipated. Costs are climbing beyond anything anyone had anticipated. Did the auditor at any time express any uneasiness with the way things were going?

• 1205

**Mr. Aird:** No, not uneasiness. I think, without putting words in the mouths of the auditors, as at the end of 1981, as Thorne Riddell do each year, they carried out an extremely exhaustive survey of the value of our work in process—with respect to all of our contracts, but with particular emphasis on the Challenger program. Forecasts were examined, actual performances were examined, the status of the market was examined, future cost estimates were examined, among other things; and as at the end of 1981 both management and the auditors felt that the financial statements were fairly presented—and they were—and that those costs would in fact be recovered within the framework of the market as we saw it. That did not apply to the statements with respect to 1982, as we know.

**Mr. Kelly:** Would you say that the major weakness of program accounting is that it is held hostage to the enthusiasms and perceptions of management?

**Mr. Aird:** I am sorry; I did not hear the first part of the question.

[Traduction]

**M. Dye:** En fait, monsieur Kelly, je ne sais pas quels renseignements ont été donnés à la société ou au vérificateur lorsque les conditions ont été prises. Il est certain que je vois la situation avec un peu de recul maintenant, mais cela ne m'aide pas à vous donner une réponse en bonne et due forme à cette question. Je pense que le vérificateur de la société serait mieux en mesure d'y répondre. C'est lui qui a pris cette décision à cette époque.

**M. Kelly:** Arthur Andersen avait-il vérifié vos états financiers avant qu'il ne le fasse pour le programme Challenger?

**M. Aird:** Oui. Je ne peux vous donner de réponse précise mais nous avons changé deux fois de vérificateur. Un autre cabinet que Thorne Riddell avait vérifié nos comptes de 1947 environ à 1961; le cabinet Andersen, vérificateurs de la *General Dynamics Corporation*, a vérifié nos comptes de 1961 approximativement à 1978-1979; et Thorne Riddell a été nommé en 1978 ou 1979.

**M. Kelly:** Ils connaissaient donc manifestement la méthode de comptabilité par programme.

**M. Aird:** Oui.

**M. Kelly:** Avaient-ils auparavant eu recours à cette méthode alors qu'ils se trouvaient dans une situation similaire à celle du Challenger?

**M. Aird:** Je ne sais pas, mais le cabinet a approuvé notre méthode de vérification par programme du groupe Challenger en 1976, 1977, et je crois, en 1978.

**M. Kelly:** Bien. Donc les travaux de recherche commencent, les matériaux sont commandés, on cherche à vendre l'avion et l'ensemble du programme est lancé dans l'enthousiasme général. Au bout de quelques années cependant, il apparaît que les ventes ne sont pas aussi élevées qu'on l'avait escompté. Les prix augmentent plus rapidement qu'on ne l'avait escompté. À un moment donné, le vérificateur a-t-il exprimé une certaine gêne quant à la façon dont les choses allaient?

**M. Aird:** Non, pas de la gêne. Sans vouloir parler au nom des vérificateurs, je crois qu'à la fin de 1981, comme Thorne Riddell le fait chaque année, ils ont effectué une enquête systématique de nos travaux en cours, de tous nos contrats mais en insistant tout particulièrement sur le programme Challenger. Les prévisions ont été étudiées, les réalisations ont été examinées, ainsi que la situation du marché et les prévisions de coûts, entre autres. À la fin de 1981, tant la direction que les vérificateurs ont estimé que les états financiers reflétaient la réalité, et c'était effectivement le cas, et que ces frais seraient en fait récupérés à un moment donné compte tenu de la situation du marché. Cela ne s'appliquait cependant pas aux états financiers de 1982, comme nous le savons.

**M. Kelly:** Diriez-vous que la faiblesse principale que présente la comptabilité par programme est qu'il dépend de l'enthousiasme et de l'opinion de la direction?

**M. Aird:** Excusez-moi, mais je n'ai pas entendu la première partie de votre question.



[Text]

**Mr. Kelly:** Would it be fair to say that one of the major weaknesses of program accounting is that it is held hostage to the enthusiasms and perceptions of management?

**Mr. Aird:** No, I do not . . .

**Mr. Kelly:** Dominated by the enthusiasms?

**Mr. Aird:** No, I do not believe that is a fair statement. The driving objective of program accounting, as I mentioned earlier, is to achieve as closely as possible an accurate matching of program costs with program revenues. Revenues do not come in until such time as aircraft are delivered. When we receive deposits from customers we do not treat those as revenue; we simply treat those as a liability of the corporation. The sole recognition of revenue is when an aircraft is delivered and only at that point are the sales proceeds brought into the P&L account. The objective of program accounting is as closely as possible to attempt to match the costs against the revenues as those revenues are brought into the P&L account.

**Mr. Kelly:** But your costs were soaring at an alarming rate, far beyond what anyone had anticipated, and no one at any time in the auditor's office communicated a concern or uneasiness with the way things were going?

**Mr. Aird:** No. No, the . . .

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, could I ask the Auditor General if his office could have picked up or could have sensed the direction in which things were flowing had his office been the auditor of Canadair at that time? I am just wondering if a public audit would have triggered the alarm earlier than it was.

**Mr. Dye:** Mr. Kelly, I think the trigger would have been the publication of the corporation's financial statements earlier than six years after the fact. The financial statements were not tabled in Parliament until just very recently. So I think not only an auditor but any knowledgeable reader of financial statements would see an indication of credit build-up of preproduction costs.

Whether my office or any other audit firm would take a different view when auditing under the requirements of the CBCA is really a matter of judgment. Certainly you have the situation here where the largest item in their financial statements is this matter of the work in progress building up, and any auditor would concentrate on that and question every element in it. You may recall that the costs included direct materials, direct labour, factory overhead, development of the new program—tooling kinds of costs. Most auditors would say that that is possibly pretty straightforward stuff.

• 1210

Then you get into a question of how far you want to go in terms of deferring costs. In this particular case I think there is

[Translation]

**M. Kelly:** Pourrait-on dire qu'une des principales faiblesses de la comptabilité par programme est qu'elle dépend de l'enthousiasme et de l'opinion de la direction?

**M. Aird:** Non, je ne pense pas . . .

**M. Kelly:** Que l'enthousiasme domine?

**M. Aird:** Non, je ne pense pas qu'il soit juste de dire cela. La comptabilité par programme a pour objectif principal, comme je l'ai dit tout à l'heure, de réaliser un équilibre aussi stable que possible entre les frais de programme et les recettes du même programme. Les recettes n'entrent pas tant que les avions ne sont pas livrés. Lorsque les clients nous donnent des avances, nous ne les traitons pas comme des recettes; il s'agit simplement de dettes de la société. Il n'y a recette que lorsque l'avion est livré et ce n'est qu'à ce moment-là que les recettes provenant des ventes sont créditées au compte de profits et pertes. La méthode de comptabilité par programme a pour objectif de réaliser un équilibre entre les coûts et les recettes à mesure que ces recettes sont créditées au compte des profits et pertes.

**M. Kelly:** Mais vos frais augmentaient à un taux alarmant, beaucoup plus rapidement que quiconque l'avait escompté et vous me dites qu'aucun vérificateur n'a jamais exprimé sa préoccupation quant à tous ces événements.

**M. Aird:** Non, non, le . . .

**M. Kelly:** Monsieur le président, pourrais-je demander au vérificateur général si son bureau aurait pu avoir une idée de l'orientation qu'allaient prendre les événements si son bureau avait été responsable de la vérification des comptes de Canadair à cette époque? Je me demande simplement si une vérification publique aurait sonné l'alarme plus tôt que cela n'ait été le cas.

**M. Dye:** Monsieur Kelly, je pense que les états financiers de la société auraient été publiés moins de six ans après l'événement en question et voilà ce qui aurait sonné l'alarme. Les états financiers de cette société n'ont été que récemment présentés au Parlement. Par conséquent, je pense que non seulement un vérificateur mais n'importe quel lecteur érudit d'états financiers aurait pu prévoir cette augmentation des frais avant la production.

Que mon bureau ou que n'importe quel cabinet de vérificateur ait pu avoir une opinion différente en vérifiant les comptes de la société conformément aux critères définis par la LSCC n'est en réalité qu'une question de jugement. Or, les états financiers de la société montrent bien l'accumulation de ces travaux en cours, ce qui constitue le poste le plus important, et n'importe quel vérificateur se serait concentré là-dessus et aurait contesté chacun de ces éléments. Vous vous souviendrez peut-être que les frais comprenaient les matériaux, la main-d'œuvre directe, les frais généraux d'usinage, le perfectionnement du nouveau programme, en fait, des frais d'outillage. La plupart des vérificateurs diraient que tout cela est évident.

La question qu'il faut alors se poser c'est pendant combien de temps reporter les coûts. Dans le cas qui nous préoccupe, il



*[Texte]*

a deferral of interest, marketing costs, after sales service support, some general and administrative overhead and some ongoing development and tooling costs. There you get into what is normal in the industry, what is appropriate, what is conservative. The basic principle in accounting would be that you expense all this stuff normally, unless you have those five criteria that I mentioned to you earlier present, then you should defer. Accountants generally start out saying, well, this is all expense, it is water under the bridge; then you go about deferring later, if all the criteria for deferral are met.

I think it would be unfair to suggest that my office would have acted any differently from any other professional auditors. I do not know what I would have done at that time, given the facts in front of me at the time the audit was done, but I can assure you that we would have concentrated on that area. Had there been a comprehensive audit of the corporation, when you get into things like marketing and meeting the objectives of the corporation in . . .

**Mr. Kelly:** Which is not to say that you would have had one.

**Mr. Dye:** —production, had there been a comprehensive audit I can give you as a virtual certainty that by the time that comprehensive audit was completed it would be very clear in the minds of everybody reading that report that there might have been some significant problems apparent.

**Mr. Kelly:** You are not saying that there would have been a comprehensive audit, you are saying there would have been the opportunity for an audit and the potential there for disclosing the nature and size of the problem earlier than it was disclosed.

**Mr. Dye:** The problem here, as I see it, is that this is a Crown corporation, with taxpayers' money, that was subject to a typical commercial audit of a competitive corporation with no particular emphasis on the fact that this was public money in here; there were no additional requirements, as there are under the Financial Administration Act, and the Financial Administration Act does not speak to comprehensive auditing. What you have here is a typical commercial situation, but it did not have publication of the financial statements, even though the corporation was publicly owned. That, I think, was the most significant failure.

**Mr. Kelly:** Why were the statements not made public?

**Mr. Aird:** Mr. Chairman, we publish our annual accounts each year. They are given to the Department of Industry, Trade and Commerce. They are filed in, I think it is, the Department of Consumer and Corporate Affairs. If I am not mistaken, Mr. Auditor General, I do think we have mailed our financial statements to your office virtually every year in the past—even though, as I understand it, there was no legal requirement to do so. We did not do so within the framework of any administrative direction, but I think we did furnish your office with our financial statements. These were not kept secret: they were furnished to our suppliers; they were

*[Traduction]*

y a report d'intérêts, de frais de commercialisation, de frais de service après vente, de certains frais généraux et administratifs et de certains frais de développement et d'outillage. Là vous réintégrez ce qui est normal dans l'industrie, ce qui est approprié et prudent. La méthode normale d'effectuer les comptes serait d'avoir recours à des principes de comptabilité généraux, à moins que les cinq critères dont j'ai parlé tout à l'heure soient réunis, auquel cas les frais devraient être reportés. Les comptables en général commencent par dire qu'il s'agit de dépenses, que tout est normal; ensuite on reporte à plus tard, si toutes les conditions sont réunies.

Je crois qu'il serait injuste de donner à penser que mon bureau aurait agi différemment de n'importe quel vérificateur professionnel. Je ne sais pas ce que j'aurais fait à cette époque, au vu des éléments que j'aurais eu en main à l'époque où la vérification a été faite, mais je puis vous assurer que nous aurions porté toute notre attention dans ce domaine-là. S'il y avait eu vérification générale de la société, où l'on tient compte d'éléments comme la commercialisation et le respect des objectifs fixés par la société . . .

**M. Kelly:** Cela ne veut pas nécessairement dire que vous l'auriez fait.

**M. Dye:** . . . en matière de production, je puis vous assurer en toute certitude ou presque que lorsque cette vérification globale aurait été terminée, il aurait été clair dans l'esprit de quiconque aurait lu ce rapport que des problèmes importants transparaissaient.

**M. Kelly:** vous n'êtes pas en train de dire qu'il y aurait dû avoir vérification globale, mais qu'on aurait pu en faire une et qu'on aurait pu divulguer la nature et l'importance du problème plus tôt que cela n'a été fait.

**M. Dye:** Le problème qui se pose, à mon avis, est qu'il s'agissait d'une société de la Couronne, donc de deniers publics, et que cette société a été soumise à une vérification de type commercial, sans prendre en considération que des deniers publics y avaient été injectés; aucune autre condition n'a été requise comme il y en a aux termes de la Loi sur l'administration financière; d'ailleurs celle-ci ne fait aucune allusion aux vérifications globales. Il s'agit là d'une situation typiquement commerciale, mais ces états financiers n'ont pas été publiés alors que la société est une société nationalisée. Voilà quelle a été, à mon avis, la plus grave erreur.

**M. Kelly:** Pourquoi ces états financiers n'ont-ils pas été publiés?

**M. Aird:** Monsieur le président, nous publions nos comptes publics chaque année. Ils sont remis au ministère de l'Industrie et du Commerce. Ils sont, je rois, portés aux dossiers du ministère de la Consommation et des Corporations. Si je ne me trompe, monsieur le Vérificateur général, je crois que nous vous avons adressé nos états financiers pratiquement chaque année par le passé même si, si j'ai bien compris, nous n'étions pas obligés de le faire. Nous ne l'avons pas fait dans le cadre d'une directive administrative, mais je crois que nous vous avons adressé nos états financiers. Ils ne sont pas secrets puisqu'ils sont remis à nos fournisseurs, à nos actionnaires, à

[Text]

furnished to our shareholders; they were furnished to our directors; they were furnished to many of our customers who are concerned with respect to our financial position; they were filed with the Department of Consumer and Corporate Affairs. My understanding is that anybody has access to them. We have furnished them to university students, with respect to some of the projects they have had under way. We have printed hundreds of copies of our financial statements. They have been included in at least . . .

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, I would like the Auditor General to respond to that.

**Mr. Aird:** —two Eurobond offerings.

**Mr. Dye:** I am not exactly sure when we received the 1981 statements, but we did receive the 1982 statements here in this committee two weeks or so ago. We were aware of a prospectus that indicated some concerns—this was about October of last year—just prior to the finalization of our annual report to Parliament. In it the auditors had a further note, a qualification, with respect to the potential recovery of the build-up of costs and they did not associate themselves—I might be putting that technically unfairly. There was a prospectus to borrow, I think in Europe, and it was a situation where, about note 13 or so, there was a concern raised, a flag raised, a trigger raised with respect to the recoverability of that.

• 1215

**Mr. Kelly:** They are saying that every year, starting in what year?

**Mr. Aird:** I am not sure. I have just asked Mr. Mackenzie and he is not sure.

**The Chairman:** Would you know, Mr. Aird, if your statements were included in what we call the sessional papers around here?

**Mr. Aird:** No, Mr. Chairman.

**The Chairman:** If they were provided to the minister?

**Mr. Aird:** They were certainly provided to the Minister of Industry, Trade and Commerce.

**Mr. Kelly:** Starting what year?

**The Chairman:** They were provided to the minister, but they were . . .

**Mr. Kelly:** In what year was it?

**Mr. Aird:** 1976.

**Mr. Kelly:** Are you saying that from 1976 you filed a copy with the Auditor General's office, as well?

**Mr. Aird:** No. Please, I am not saying that. I do know that on at least one occasion, excluding 1982, we have furnished, on request, a copy of our financial statements to the Auditor General, and perhaps on other years as well. I do not say we sent them to the Auditor General each year.

[Translation]

nos administrateurs, à nombre de nos clients qui s'intéressent à notre situation financière; de plus, ils ont été remis au ministère de la Consommation et des Corporations. Je crois savoir que n'importe qui peut y avoir accès. Nous les avons adressés à des étudiants dans le cadre de certains projets en cours. Nous avons imprimé des centaines d'exemplaires de nos états financiers. Ils ont été insérés dans au moins . . .

**M. Kelly:** Monsieur le président, je voudrais savoir ce qu'en pense le Vérificateur général.

**M. Aird:** . . . deux propositions d'euro-obligations.

**M. Dye:** Je ne suis pas certain de la date à laquelle nous avons reçu les états financiers de 1981, mais nous avons effectivement reçu ceux de 1982 ici, dans ce comité, il y a environ deux semaines. Nous avons pris connaissance d'une note exprimant certaines préoccupations, aux environs d'octobre l'année dernière, juste avant que notre rapport annuel au Parlement ne soit terminé. Les vérificateurs y faisaient une réserve quant à la récupération des frais et ont rejeté toute responsabilité; ce que je viens de dire est peut-être injuste sur le plan technique. La société avait lancé un emprunt sur le marché européen, je crois, et les vérificateurs, à la note 13 ou à peu près, avaient exprimé leurs doutes quant à la possibilité de récupérer ces frais.

**M. Kelly:** C'est ce qu'ils disent chaque année. En quelle année cela a-t-il commencé?

**M. Aird:** Je n'en suis pas certain. Je viens de poser cette question à M. Mackenzie et il n'en est pas sûr.

**Le président:** Sauriez-vous, monsieur Aird, si vos états financiers figuraient dans ce que nous appelons ici les documents sessionnels?

**M. Aird:** Non, monsieur le président.

**Le président:** Ont-ils été remis au ministre?

**M. Aird:** Ils ont été sans l'ombre d'un doute adressés au ministre de l'industrie et du commerce.

**M. Kelly:** À partir de quelle année?

**Le président:** Ils ont été adressés au ministre, mais ils étaient . . .

**M. Kelly:** C'était en quelle année?

**M. Aird:** En 1976.

**M. Kelly:** Êtes-vous en train de nous dire qu'à partir de 1976, vous avez adressé un exemplaire de vos états financiers au Vérificateur général?

**M. Aird:** Non. S'il vous plaît, ce n'est pas ce que je dis. Je sais par contre qu'au moins une fois, exception faite de 1982, nous avons adressé, sur demande, un exemplaire de nos états financiers au Vérificateur général et peut-être d'autres années également. Je n'ai jamais dit que nous les avons envoyés au Vérificateur général chaque année.



[Texte]

**Mr. Kelly:** But in every year from the beginning of operations you have sent a financial statement, prepared and signed by Arthur Andersen, to the appropriate minister?

**Mr. Aird:** Yes.

**Mr. Kelly:** As a minimum, and you may have sent copies to other ministries and other agencies?

**Mr. Aird:** As a minimum, Mr. Chairman, they went to our minister, and they went to the Department of Consumer and Corporate Affairs.

**Mr. Kelly:** Did you at any time prior to 1981 receive any communication from the ministry that indicated they were viewing your statements with some concern?

**Mr. Aird:** No.

**The Chairman:** Mr. Kelly, I think I had better cut you off there. That is the end of that line of questioning, I hope. I will recognize Mr. Blenkarn now.

Before Mr. Blenkarn starts, I have to rule that Mr. Stevens, who is not a member of the committee but an alternate member of the committee, was not entitled to put that motion. Mr. Blenkarn could, during the normal course of his questioning, put the motion. However, we do not have a quorum, so I cannot receive a motion. I suggest, therefore, Mr. Blenkarn, that you put the demand in the form of a request, or a demand to the witnesses, and perhaps Mr. Bell would like to respond to it; and if not, then the next meeting could entertain a motion.

**Mr. Wright:** On a point of order, Mr. Chairman.

**The Chairman:** I sense somebody is going to raise the question of order about the number of members we have here. Mr. Stevens is not a member of the committee. We have Mr. Blenkarn... no, Mr. Blenkarn is not a member either. We have Miss Carney, Mr. Wright, myself, Mr. Hovdebo, and Mr. Kelly. That is five members of the committee.

So, Mr. Blenkarn, it is yours for questioning.

**Mr. Blenkarn:** Thank you, Mr. Chairman.

I was going to, if I was permitted, put a motion, but there is not a quorum. I am not going to argue with your point of order. It is my understanding that any member of Parliament could always put a motion before a committee. I did not know the new rules changed that. I do not believe they did, but I am not going to argue with the Chair's ruling of this point because it is wasting time.

I was going to say to the Chair, and a motion, that the working papers—records, representations, confirmations, tests and other documents... which led Thorne Riddell to feel justified in giving an unqualified report on this company's operation dated January 22, 1982, with respect to the year end for Canada of December 31, 1981, be filed with the members of this committee for distribution. I was going to say that because I think the terms of doing accrual accounting on what are clearly soft costs, in terms of interest, in terms of development expense, and so on, in my view may well exceed the

[Traduction]

**M. Kelly:** Mais chaque année, depuis le début de vos opérations, vous avez envoyé un état financier préparé et signé par Arthur Andersen au ministre approprié?

**M. Aird:** Oui.

**M. Kelly:** Au moins et vous en avez peut-être envoyé d'autres exemplaires à d'autres ministères ou autres organismes?

**M. Aird:** Ils ont au moins été envoyés, monsieur le président, à notre ministre et au ministère de la Consommation et des Corporations.

**M. Kelly:** Avant 1981, avez-vous reçu quoi que ce soit du ministère indiquant que vos états financiers soulevaient quelques préoccupations de leur part?

**M. Aird:** Non.

**Le président:** Monsieur Kelly, je vais devoir vous couper la parole. J'espère que cela sonne le glas de ce genre de question. Je vais maintenant donner la parole à M. Blenkarn.

Auparavant, je voudrais vous dire que M. Stevens, qui n'est pas membre de ce Comité mais qui en est membre suppléant, n'avait pas le droit de déposer cette motion. Lorsqu'il aura la parole, M. Blenkarn pourra la déposer. Cependant, nous n'avons pas de quorum et je ne peux donc pas accepter de motion. Je propose, par conséquent, monsieur Blenkarn, que vous la formuliez sous forme de demande, ou de demande aux témoins et M. Bell pourra peut-être y répondre. Dans la négative, nous pourrions étudier cette motion lors de notre prochaine séance.

**M. Wright:** Un rappel au Règlement, monsieur le président.

**Le président:** Je sens que quelqu'un va soulever la question du nombre des députés présents. M. Stevens n'est pas membre du Comité. Pas plus que M. Blenkarn. Les membres du Comité sont M<sup>me</sup> Carney, M. Wright, moi-même, M. Hovdebo et M. Kelly. Cela fait cinq en tout.

Monsieur Blenkarn, vous avez la parole.

**M. Blenkarn:** Merci, monsieur le président.

J'allais, avec votre permission, déposer une motion, mais il n'y a effectivement pas quorum. Je ne vais pas contester votre rappel au Règlement. Je croyais que n'importe quel député pouvait présenter une motion devant un Comité. Je ne savais pas que le nouveau Règlement avait modifié cet aspect des choses. Je ne crois d'ailleurs pas que cela a été le cas, mais je ne vais pas me mettre à contester la décision du président car cela n'équivaudrait qu'à un gaspillage de temps.

J'allais demander à la présidence et déposer une motion selon laquelle les documents de travail, les dossiers, démarches, confirmations, essais et autres documents, qui ont amené Thorne Riddell à approuver sans réserve les opérations de cette société, rapport daté du 22 janvier 1982 et portant sur l'exercice clos le 31 décembre 1981, soient distribués aux membres de ce Comité. J'allais dire que recourir à la comptabilité par exercice alors qu'il s'agit manifestement de coûts accessoires, de frais d'intérêt, de dépenses de développement et ainsi de suite, dépasse, à mon avis, ce qui est permis d'après les



[Text]

permissible allowances in the criteria set out by the Auditor General. Indeed, I would have a hard time, from the information now available to us, seeing how this auditing firm could possibly come to the conclusion that the development costs could be recovered and spread over a period of time allowing that recovery. I think it is essential that we have that information; that the information be tabled so the committee can come to a judgment on that matter. I say that simply because the Auditor General in his statement to us last week said, sir:

In the Canadair case, the taxpayers have suffered a staggering loss. What we have here is a costly experiment about which Parliament and the public received little relevant and realistic information. This loss might have been avoided or diminished if those responsible for the program at Parliament had access to the kind of information to better understand the risks involved.

• 1220

That is a statement, Mr. Auditor General, you made last week to this committee. I totally go along with that. You have given us today the criteria under which these costs can be capitalized in a sense and treated as work in progress to be amortized in a program accounting method. The information we have received so far does not indicate that there was a realistic possibility that this take place. Indeed, the company, as you pointed out sir, in a prospectus filed in Great Britain in September of 1982 specifically stated that they were concerned about the question of program accounting. It seems exceedingly strange that when the company was concerned about program accounting and making those representations in Great Britain in raising funds in September of 1982, that in November of 1982 we could receive an unaudited financial statement from Mr. Aird to the Finance committee of Parliament indicating total program accounting without any of these reservations contained, and let me read the reservations. The reservation said:

Since April, 1982, the company has begun to experience the impact of a current economic recession. As a result, the number of aircraft to be sold to reach the break-even quantity has increased and the anticipated orders and deliveries for the current year will not be met and certain existing orders continue to be subject to cancellation. The cumulative effects of the foregoing are that the outstanding loan obligations envisaged in December, 1981 for the current fiscal year have increased substantially and the value of the inventory associated with the *Challenger* program may require significant adjustments as of December 31, 1982.

That was a representation made by the management, sir to the public in Great Britain, though not in Canada, and I say not in Canada, not even to the House of Commons in Canada in November, a representation made in September—a matter that is absolutely disgraceful.

[Translation]

critères fixés par le Vérificateur général. Enfin, j'aurais beaucoup de difficulté à comprendre, d'après les renseignements dont nous disposons, comment ce cabinet de vérificateurs pourrait en arriver à la conclusion que les frais de développement pourraient être récupérés et répartis sur quelques années pour pouvoir être récupérés. Je crois qu'il est essentiel d'obtenir ces renseignements; ils devraient être déposés afin de permettre au Comité de tirer ses conclusions à ce sujet. Je vous dis cela simplement parce que dans sa déclaration présentée la semaine dernière, le Vérificateur général disait:

Dans cette affaire Canadair, les contribuables ont subi une perte renversante. Nous nous trouvons ici devant une expérience coûteuse sur laquelle le Parlement et le public ont reçu très peu de renseignements réalistes et pertinents. Il se peut que cette perte aurait pu être évitée ou diminuée si les responsables du programme au Parlement avaient pu avoir accès aux renseignements susceptibles de leur faire mieux comprendre les risques en jeu.

Voilà en substance une affirmation que vous avez faite la semaine dernière aux membres de ce Comité. Je suis tout à fait d'accord avec vous. Vous nous avez exposé aujourd'hui les critères selon lesquels on peut capitaliser ces frais selon la méthode de la comptabilité par programme et considérer ces travaux en cours comme des coûts qui seront amortis. D'après les renseignements que nous avons reçus jusqu'ici, cette façon de procéder ne semblait pas réaliste. D'ailleurs, comme vous l'avez signalé, monsieur, dans une annonce publiée en Grande-Bretagne en septembre 1982, il était précisément question de certains soucis concernant la comptabilité par programme. Il semble extrêmement bizarre que quand la société s'inquiétait de la comptabilité par programme et exprimait certaines réserves dans sa campagne de souscription en Grande-Bretagne commencée en septembre 1982, le mois suivant nous recevions un état financier non vérifié de M. Aird au Comité des finances du Parlement faisant appel uniquement à la méthode de comptabilité par programme sans aucune réserve comme celle exprimée dans le document circulé au Royaume-Uni qui disait:

Depuis avril 1982, la société commence à ressentir les répercussions de la récession économique actuelle. Par conséquent, il y a eu augmentation du nombre d'avions qui doivent être vendus pour que le programme rentre dans ses frais et les commandes et livraisons prévues pour l'année actuelle ne seront pas réalisées et certaines commandes déjà reçues seront annulées. À cause de tous ces facteurs, le total des emprunts envisagés en décembre 1981 pour l'exercice actuel a augmenté de façon considérable et il sera peut-être nécessaire d'apporter des rajustements importants à la valeur des stocks du programme Challenger dès le 31 décembre 1982.

C'est ainsi que la direction a présenté les choses au public du Royaume-Uni, mais pas à la population canadienne, même pas à la Chambre des communes du Canada en novembre. Mais voilà ce que vous disiez le mois avant—c'est absolument scandaleux.

[Texte]

But let me go on and ask Mr. Tilley some questions. Mr. Tilley, you had the advantage of looking over, for Canadair, its planned activities in its planning system to determine its profitability, its executive summary of operations and so on. Is it not the case that the plan for 1980-1980, not 1981, suggested that there would be orders of \$1.068 billion, but at the end of 1980 they had only had \$744,000 worth of orders . . . \$1 million worth of orders?

**Mr. Tilley:** I am not sure what you are reading from, Mr. Blenkarn.

**Mr. Blenkarn:** I am reading from a document that I obtained somehow which is called *Private Information: Canadair 1982 Operational Plan* and it gives the effect of their plans for 1980 and what actually happened, their plans for 1981 and what actually happened. In each case the objectives that were set out for 1980 were nowhere close to being met. The objectives set out for 1981 were nowhere close to being met, and it was on that basis that you presumably certified a statement of the company which indicated that the company's work in progress could continue to be there, continue to be capitalized, and all these soft costs would eventually be paid off, even though in every year prior, every time they gave an objective look at what they hoped to be able to do, they never came close to meeting their objectives. I ask you: How did you then come to this conclusion and satisfy the requirements of accounting standards?

• 1225

**Mr. Tilley:** I am quite happy to go over with the committee how we came to that conclusion, and I will do so in a moment. But, Mr. Chairman, I would like to go back to the record for a moment because—and perhaps Mr. Aird had forgotten—I would like to mention to the committee that in January 1982, I believe, we did advise the audit committee that we had significant concerns with respect to the future recoverability of the costs even though at that time it appeared to us that they were recoverable, based on the information we had at that point in time. We indicated that the break-even point must not escalate and that the approach of firm and negotiated orders then in negotiation must close the gap between the two, otherwise there would be a significant problem in 1982. That was contained in our report to the audit committee, and presumably is in the records of the company. So I would just like to indicate that there was on record, from our point of view, a significant concern.

Coming back to your question, Mr. Blenkarn, perhaps you may find it useful if I could run through the exercise that we go through each and every year in order to evaluate what is there once we have determined whether what is there is in accordance with generally accepted accounting policy. In order to do so, Mr. Chairman, I would like to call upon my associate and partner, Mr. Dick Freeborough, who in each of those years, 1979, 1980 and 1981, was directly involved in a discussion with management and examination of the details within the company's records as to what permitted us to evaluate whether or not those contracts in process would be

[Traduction]

Mais je vais continuer et poser quelques questions à M. Tilley. Monsieur Tilley, vous avez eu l'avantage d'examiner les activités prévues pour le programme Canadair pour déterminer sa rentabilité, vous avez pu lire le résumé exécutif des opérations, etc. N'est-il pas vrai que d'après le plan établi pour 1980, et je dis bien 1980 et pas 1981, il devrait y avoir des commandes d'une valeur de \$1.068 milliard mais qu'à la fin de 1980 ce montant ne se chiffrait qu'à \$744,000—1 million de dollars de commandes?

**M. Tilley:** Je ne sais pas quel document vous lisez, monsieur Blenkarn.

**M. Blenkarn:** Je lis un document que j'ai réussi à obtenir et qui est intitulé «Informations confidentielles: Plan d'opération de Canadair 1982» où l'on compare ce qui était prévu dans le plan pour 1980 et les réalisations, la même chose pour le plan de 1981. Dans chaque cas, les objectifs établis pour 1980 étaient loin d'être réalisés. Les objectifs établis pour 1981, eux aussi, sont loin d'avoir été réalisés et je suppose que c'était pour cette raison que vous avez approuvé un état financier qui continuait à capitaliser les travaux en cours dans l'espoir que tous les coûts reliés au programme seraient finalement payés, même si l'année d'après, chaque fois qu'il y avait un examen objectif de la situation, on constatait l'énorme disproportion entre les objectifs et les réalisations. Je vous demande donc comment vous en êtes arrivé à cette conclusion, compte tenu des critères comptables précisés.

**M. Tilley:** Je suis tout à fait disposé à expliquer au Comité comment nous en sommes venus à cette conclusion, et je vais le faire tout à l'heure. Mais, monsieur le président, je voudrais remonter un peu dans le temps! M. Aird a peut-être oublié, mais je tiens à vous informer qu'en janvier 1982, je crois, nous avons fait part au comité de vérification de nos soucis concernant la possibilité de recouvrer ces coûts à l'avenir même si à ce moment-là ils nous semblaient récupérables, compte tenu des informations dont nous disposions. Nous avons souligné qu'il ne fallait pas hausser le seuil de rentabilité et qu'il fallait que la société essaie de rétrécir l'écart entre les commandes fermes et les commandes en voie de négociations, autrement il y aurait des problèmes importants en 1982. C'est ce que nous avons dit dans notre rapport au comité de vérification et je suppose qu'on en a pris note dans le procès-verbal. Je tiens donc à affirmer que nous avons exprimé une mise en garde.

Pour en revenir à votre question, monsieur Blenkarn, il vous serait peut-être utile de vous expliquer la procédure que nous suivons chaque année afin de faire une évaluation, après avoir vérifié que tous les éléments sont conformes aux pratiques comptables généralement acceptées. Pour ce faire, monsieur le président, je voudrais faire appel à mon associé, M. Dick Freeborough, qui pour chacune de ces années, 1979, 1980 et 1981, a participé directement à une discussion avec la direction et à un examen détaillé des dossiers de la société afin de déterminer si ces contrats en cours de négociations allaient permettre la récupération des frais. Si vous le permettez,



[Text]

recoverable. If that is permissible, Mr. Chairman, I would ask Mr. Freeborough to come to the table.

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, I have an important 12.30 appointment. If I leave, I think that terminates today's meeting. So may I invite the witnesses to continue this Thursday morning?

**The Chairman:** I think that is a good idea, Mr. Kelly, because I too have an important 12.30 meeting, and if we both go there will not be anybody here to allow it to continue. Would that be in order? We will continue Thursday, and Mr. Blenkarn can start off on Thursday, followed by Mr. Stevens.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Chairman, if I may make a suggestion to Mr. Bell, the annual report for EDC discloses a 1980 sale of \$23.4 million of aircraft and spare parts to the federal directory of supply procurement for Yugoslavia. We presume that is a Challenger or Challenger parts...

**Mr. Bell:** I do not believe so, no.

**Mr. Blenkarn:** All right. In 1981, \$21.2 million in aircraft and parts for Venezuela. Is that a Challenger order?

**Mr. Bell:** I do not believe that is a Challenger either. I do not believe either of those are, Mr. Blenkarn...

**Mr. Blenkarn:** Then what are those particular...

**Mr. Bell:** Neither.

Mr. Chairman, as you wrap up this session, I was just going to say two things. On the question which several of the members have been putting, on the list of customers, I wonder if perhaps in a discussion I might be given some indication—I would like to be helpful there—as to what it is that is of interest. I do not believe that whether ABC company or XYZ company are the purchasers is probably the real concern. If I can be given some indication as to what it is, I may be able to find some way of putting that information out which would serve that purpose without risking the commercial problem that I am concerned with.

• 1230

The second observation I was going to make is that I am troubled by the impression that may be left of some of the specific transactions that we were being questioned on. I would like to make sure that we have been full and frank in our discussion with the committee, but I fear that some of the answers might well be open to an interpretation which would not leave that proper impression. I would appeal again to the committee, through you, Mr. Chairman, that we be given an opportunity in an in camera session to clarify some of those things. What I have said I believe is entirely accurate about those transactions. I believe that they will not necessarily lead to the proper impressions being taken from them, and I am troubled by what conclusions the members might draw from some of the more guarded statements that I have been compelled to make.

**The Chairman:** The committee will take those remarks to heart, Mr. Bell. Thank you very much.

[Translation]

monsieur le président, je demanderais à M. Freeborough de venir à la table.

**M. Kelly:** Monsieur le président, j'ai un rendez-vous important à 12h30. Si je vous quitte, je crois que la séance va prendre fin. J'aimerais donc inviter les témoins à revenir jeudi matin.

**Le président:** Je crois que c'est une bonne idée, monsieur Kelly, parce que j'ai aussi une réunion importante à 12h30 et si nous partons tous les deux, il n'y aura pas de président. Êtes-vous d'accord? Nous allons reprendre la séance jeudi et M. Blenkarn pourra commencer, suivi de M. Stevens.

**M. Blenkarn:** Monsieur le président, j'ai quelque chose à dire à M. Bell. Le rapport annuel de la S.E.E. fait état d'une vente conclue en 1980 d'avions et de pièces d'une valeur de 23.4 millions de dollars à l'organisme fédéral d'achat de la Yougoslavie. Nous supposons qu'il s'agit du Challenger ou de pièces de cet avion...

**M. Bell:** Je ne le crois pas.

**M. Blenkarn:** Très bien. En 1981, 21.2 millions de dollars pour avions et pièces vendus au Venezuela. S'agit-il d'une commande Challenger?

**M. Bell:** Je ne le crois pas non plus. Ni dans l'un ni dans l'autre cas, à ma connaissance...

**M. Blenkarn:** De quoi s'agit-il...

**M. Bell:** Dans aucun des cas.

Monsieur le président, avant que vous ne leviez la séance, je voudrais dire deux choses. Plusieurs députés ont posé des questions concernant la liste des clients et j'aimerais savoir au juste ce qui vous intéresse afin de pouvoir vous satisfaire. Je ne crois pas que ce soit l'identité de l'acheteur comme tel qui vous intéresse. Si vous pouviez me donner des précisions, je pourrais peut-être trouver une façon de satisfaire votre demande sans risque de créer des difficultés commerciales.

Deuxièmement, je suis troublé par l'impression que pourraient laisser certaines de nos réponses concernant des transactions précises. Je veux être tout à fait franc et sincère dans notre discussion avec le Comité mais je crains que certaines de nos réponses ne soient mal interprétées. Je vous demande encore une fois, monsieur le président, de nous donner l'occasion d'expliquer certaines choses dans une séance à huis clos. Tout ce que je vous ai dit concernant ces transactions est exact mais les conclusions qu'on risque de tirer de mes remarques ne seront peut-être pas bien fondées et je suis inquiet par ce que vous pourriez peut-être conclure de certaines des affirmations réservées que j'ai été obligé de faire.

**Le président:** Le Comité va certainement considérer cela, monsieur Bell. Merci beaucoup.



*[Texte]*

Thank you to the witnesses and the members.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Traduction]*

Je remercie les témoins et les députés.

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.



















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

*From the Canada Development Investment Corporation:*

Mr. Joel I. Bell, President;

Mr. G. Bennett, Vice-President & Acting President,  
Canadair.

*De la Corporation du développement des investissements du Canada:*

M. Joel I. Bell, Président;

M. G. Bennett, Vice-président & Président intérimaire  
Canadair.

*From Canadair Limited:*

Mr. R. Richmond, Chief Operating Officer;

Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance;

Mr. Frederick R. Kearns, Former President and Chief  
Executive Officer.

*De Canadair Limitée:*

M. R. Richmond, Agent d'opérations en chef;

M. P. Aird, Premier Vice-président, Finances;

M. Frederick R. Kearns, Ancien président et Directeur-  
général.

*From Thorne Riddell:*

Mr. D. Tilley, Partner.

*De Thorne Riddell:*

M. D. Tilley, Associé.

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 88

Fascicule n° 88

Thursday, June 16, 1983

Le jeudi 16 juin 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited

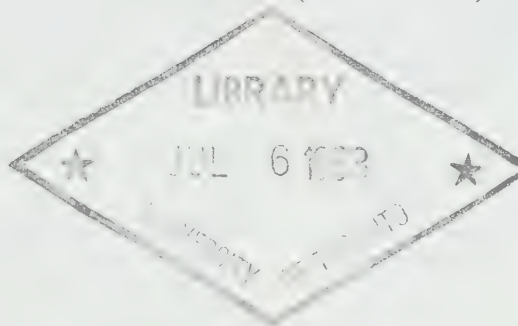
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et vote 6<sup>e</sup>) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the

Première session de la

Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983



STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Pat Carney  
Pierre Deniger  
Maurice Dupras  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Norman Kelly  
Peter Lang  
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Bill Clarke

*Vice-président:* Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Don Blenkarn  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
John M. Reid  
Sinclair Stevens  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 16, 1983

(100)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 10:07 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, Kelly, Stevens and Wright.

*Alternate Member present:* Mr. Blenkarn.

*Other Members present:* Messrs. Beatty, Evans, Fennell and Thomson.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Canada Development Investment Corporation:* Mr. G. Bennett, Vice-President & Acting President, Canadair. *From Canadair Limited:* Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance; Mr. Frederick R. Kearns, Former President and Chief Executive Officer; Mr. John MacKenzie, Vice-President, Planning. *From Thorne Riddell:* Mr. D. Tilley, Partner; Mr. R. Freeborough, Partner.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, resumed consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

Messrs. Dye, Bennett, Tilley and Freeborough made statements.

The Chairman presented the Twenty-Second Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which is as follows:

Your Sub-Committee recommends the following tentative schedule:

(a) Tuesday, June 21, 1983—9:30 a.m.-12:30 p.m.—Committee meeting on Canada Limited—Witnesses: Honourable Herb Gray and responsible senior officials who served under the Honourable Herb Gray while he was Minister of Industry, Trade and Commerce; and

(b) Thursday, June 23, 1983—9:30 a.m.-12:30 p.m.—Committee meeting on Canadair Limited—Witnesses: Chairman of the Board of Directors and Audit Committee of the Board of Directors, Canadair Limited.

Mr. Wright moved that the Twenty-Second Report be adopted.

After debate, Mr. Stevens moved that the words "and Vice-Chairman" be inserted in paragraph (b) on the third line after the word "Chairman".

After debate, the question being put on the amendment, it was, by a show of hands, adopted: Yeas: 4; Nays: 1.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 16 JUIN 1983

(100)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 10h07 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke, (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, Kelly, Stevens et Wright.

*Substitut présent:* M. Blenkarn.

*Autres députés présents:* MM. Beatty, Evans, Fennell et Thomson.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *De la Corporation du développement des investissements du Canada:* M. G. Bennett, vice-président et président intérimaire, Canadair. *De Canadair Limitée:* M. P. Aird, premier vice-président, Finances; M. Frederick R. Kearns, ancien président et directeur général; M. John MacKenzie, vice-président, Planification. *De Thorne Riddell:* M. D. Tilley, associé; M. R. Freeborough, associé.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et en particulier reprend l'étude des paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et du crédit 6<sup>e</sup>), à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

MM. Dye, Bennett et Tilley et Freeborough font des déclarations.

Le président présente le 22<sup>ième</sup> Rapport du Sous-comité du programme et de la procédure suivant:

Votre Sous-comité recommande le projet de calendrier suivant:

(a) le mardi 21 juin 1983—9h30-12h30—séances du Comité sur Canadair Limitée—Témoins: L'honorable Herb Gray et les principaux hauts fonctionnaires responsables qui ont été au service de l'honorable Herb Gray alors qu'il était ministre de l'Industrie et du Commerce; et

(b) le jeudi 23 juin 1983—9h30-12h30—séance du Comité sur Canadair Limitée—Témoins: Le président du conseil d'administration et du comité de vérification du conseil d'administration de Canadair Limitée.

M. Wright propose que le 22<sup>ième</sup> Rapport soit adopté.

Après débat, M. Stevens propose que les mots «et le vice-président» soient insérés au paragraphe b), à la troisième ligne, après le mot «président».

Après débat, l'amendement, mis aux voix, est adopté par un vote à main levée par 4 voix contre 1.

And the question being put on the Twenty-Second Report as amended, it was, by a show of hands, adopted: Yeas: 4; Nays: 1.

Messrs. Dye, Bennett, Aird, Kearns, MacKenzie and Tilley answered questions.

At 12:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Le 22<sup>ième</sup> Rapport modifié, mis aux voix, est adopté par un vote à main levée par 4 voix contre 1.

MM. Dye, Bennett, Aird, Kearns, MacKenzie et Tilley répondent aux questions.

A 12h45, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, June 16, 1983

• 1005

**The Chairman:** Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ending March 31, 1982, and in particular is resuming consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive and Vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

I welcome our witnesses once again, Mr. Ken Dye, Auditor-General; Mr. Bill Radburn, Assistant Auditor-General; and Mr. Larry Ting, Principal in the Audit Operations Branch. From Canada Development Investment Corporation we have Mr. G. Bennett, Vice-President and Acting President of Canadair; Mr. Frederick Kearns, former President and Chief Executive Officer of Canadair Limited; Mr. Peter Aird, Senior Vice-President, Finance, Canadair; and Mr. R. Richmond, Chief Operating Officer, Canadair Limited; Mr. John MacKenzie, Vice-President, Planning; and from Thorne Riddell, Mr. D. Tilley, Partner.

As usual, we will now provide an opportunity for our principal witnesses to make brief opening statements, and I will start with Mr. Dye.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Chairman, last week we had Mr. Tilley wanting to justify his . . .

**The Chairman:** Do not worry, it is coming right up, Mr. Blenkarn. Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. Last year when I reported to Parliament I cited a number of corporations which in our view were not accountable sufficiently to Parliament. One was Canadair; another was de Havilland. Reading this morning's news, and receiving their financial statements this morning again reinforces strongly my view that we do need more accountability of Crown corporations. I know I am preaching to the converted on this committee, but I do hope that message gets beyond this committee to all sides of the House. Thank you.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye.

Mr. Bennett, anything to add this morning?

**Mr. G. Bennett (Vice-President and Acting President, Canadair, Canada Development Investment Corporation):** Mr. Chairman, I would like to pick up on a theme that Mr. Bell closed the last session with, and that is the question of disclosure by Canadair of information which, frankly, we feel is sensitive.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 16 juin 1983

**Le président:** À l'ordre s'il vous plaît.

Conformément à son ordre de renvoi permanent le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant au 31 mars 1982, et en particulier l'étude des paragraphes 10.95 à 10.100 et le crédit 6<sup>e</sup>) à la page 13.4 du volume II des comptes publics du Canada 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

Je voudrais souhaiter de nouveau la bienvenue à nos témoins, à savoir M. Ken Dye, vérificateur général; M. Bill Radburn, vérificateur adjoint; M. Larry Ting, directeur principal des opérations de vérification. De la Corporation de développement et d'investissement du Canada, nous avons M. G. Bennett vice-président et président par intérim de Canadair; M. Frederick Kearns ancien président et président directeur général de Canadair Limitée, M. Peter Aird, premier vice-président, Finances, Canadair; et M. R. Richmond, directeur des opérations Canadair Limitée; M. John MacKenzie, vice-président, planification; et de Thorne Riddell, M. Tilley, associé.

Comme d'habitude nous allons permettre aux quatre principaux témoins de faire une brève déclaration d'ouverture et ensuite je donnerai la parole à M. Dye.

**M. Blenkarn:** Monsieur le président, la semaine dernière M. Tilley voulait expliquer son . . .

**Le président:** Ne vous impatientez pas; l'explication arrive, monsieur Blenkarn. Monsieur Dye.

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. L'année dernière lorsque j'ai fait rapport au Parlement j'ai fait état de plusieurs sociétés de la Couronne qui à mon avis ne rendaient pas suffisamment compte au Parlement. Parmi ces compagnies j'avais mentionné Canadair et de Havilland entre autres. En lisant le journal ce matin, et après avoir reçu leur état financier ce matin je dois dire que plus que jamais je suis convaincu qu'il faut que les sociétés de la Couronne aient davantage de compte à rendre au Parlement. Je sais pertinemment bien que je suis en train de prêcher à des convertis ici, mais j'espère que le message sera capté par tout le monde à la Chambre. Merci.

**Le président:** Merci, monsieur Dye.

Monsieur Bennett est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ce matin?

**M. G. Bennett (vice-président et président par intérim de Canadair, Corporation de développement et d'investissement du Canada):** Monsieur le président, je voudrais donner suite aux propos de M. Bell lors de la dernière séance, à savoir la question de la divulgation par Canadair de renseignements que nous jugeons franchement délicats.

[Text]

Both CDIC and Canadair are completely willing, in fact anxious, to disclose to the members of this committee, and for that matter, to the public... with an exception that I will mention in a moment—any information the committee might wish to receive. That includes the public, with the exception of our competition. In answering these questions here, we are doing our best to balance our desire and obligation to give the committee and the public everything we can with our desire and obligation to run Canadair in as a commercial and businesslike way as we can.

• 1010

I just want to emphasize that on occasions when I or any of the other witnesses may express concern about giving information, it is not because we have any reluctance for this committee to receive the information, it is because we honestly believe that disclosure of that information to our competitors will be damaging to Canadair. I recognize that in many cases that is a personal judgment and I am afraid we are, or at least believe we are, in a better position to make that judgment than almost anyone else.

I wanted to make this statement, Mr. Chairman, because I am concerned about the impression that may have been left as a result of some of the answers given, particularly in the last session of the committee. I believe the committee is being... I do not like to use the word "misled" because that implies we are doing it deliberately, but the committee is not getting the answer that it should have and which it can have if there is a method by which we can communicate those answers without jeopardizing Canadair's commercial position. I hesitate to refer to in camera again, but that is what I have in mind. We are very anxious to make sure that the committee understands completely the answers to these questions. To the extent that we are restrained by concerns for our commercial position, we cannot give complete answers and I am afraid the committee is not understanding what it should understand by reason of the constraint that we feel. That is all I have to say.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Bennett. That may be a discussion we will be having later.

Do you have a point of order, Mr. Blenkarn?

**Mr. Blenkarn:** I just wanted to point out to Mr. Bennett that his corporation was good enough to supply us with "Jets 83" after saying in the committee on Tuesday that they could not give us the details of the registration of jets of this class around the world. Here is an index of jets they are partly responsible for having prepared by a company, Av-Com International and Av-Title Inc. of Oklahoma City and Wichita, Kansas. I just thought it was interesting that this came, yet on Tuesday it was not possible to have it. I do not know why the reluctance to supply it and then say that you

[Translation]

La Corporation et Canadair sont tout à fait disposés, je dirais même plus souhaitent ardemment divulguer aux membres du Comité ainsi qu'au public tous les renseignements requis, à l'exception de certains dont je parlerai brièvement après. Comme je viens de le dire, nous sommes disposés à divulguer toute ces données au public, exception faite toutefois de nos concurrents. En répondant aux questions que vous nous posez, nous faisons tout ce que nous pouvons pour nous acquitter de nos obligations vis-à-vis du Comité et du public mais nous avons également d'autre part l'obligation de gérer Canadair de façon aussi professionnelle que possible, ce qui explique le fait qu'il y ait certains renseignements que nous ne pouvons vous communiquer sans nous porter préjudice.

Je voudrais insister sur le fait qu'à plusieurs reprises si moi ou d'autres témoins ont pu faire état d'inquiétudes quant à la divulgation de certains renseignements, ce n'est pas parce que nous voulions cacher quoi que ce soit au Comité, c'est tout simplement parce que nous croyons que le fait de divulguer certains renseignements à nos concurrents risquerait de porter préjudice à Canadair. J'admets que dans beaucoup de cas c'est une question de jugement personnel et je pense que nous sommes mieux placés que quiconque pour en juger.

Monsieur le président je voulais dire cela en premier lieu parce que j'ai certaines inquiétudes quant à l'idée qu'ont pu se faire certains députés à la suite de quelques réponses qui ont été données, surtout lors de la dernière séance du Comité. Je crois qu'on est en train de—et j'hésite à utiliser l'expression «induire en erreur» parce que cela implique un acte délibéré, mais je pense que le Comité n'a pas obtenu les réponses qu'il aurait dû obtenir et qu'il pourrait obtenir si nous pouvions les lui communiquer sans mettre en cause la position commerciale de Canadair. J'hésite à demander que le Comité siège à huis clos, mais c'est à cela que je pense. Nous sommes très désireux que le Comité comprenne parfaitement les réponses à ses questions. Dans la mesure où nous devons nous soucier de notre position commerciale en répondant aux questions qui nous sont posées, on comprendra que nous ne pouvons donner des réponses complètes; cela dit je crains pour cette raison que le Comité n'ait pas en main toutes les données qu'il devrait avoir pour comprendre parfaitement la situation. Je vais m'en tenir à cela.

**Le président:** Merci, monsieur Bennett. Nous pourrions en discuter plus tard.

Monsieur Blenkarn, un rappel au Règlement?

**M. Blenkarn:** Je voulais simplement signaler à M. Bennett que sa société a eu la courtoisie de nous remettre la brochure «Jets 83» que j'ai ici entre les mains après avoir dit au Comité mardi que Canadair ne pouvait pas nous donner davantage de détails sur l'enregistrement de Jets de ce type dans le monde. Voici le répertoire des jets à l'élaboration duquel la compagnie en partie participait conjointement avec *Av-Com International* et *Av-Title Inc.* de la ville d'Oklahoma, et la ville de Wichita au Kansas. J'ai pensé qu'il était intéressant de signaler la chose car mardi on nous a dit qu'il était impossible d'en prendre connaissance. Je ne m'explique pas pourquoi les responsables



[Texte]

will supply this information, because it really was all public anyway.

**The Chairman:** We may have a discussion in a few minutes, Mr. Blenkarn.

I would like to hear from Mr. Tilley now, and then I think we will go right into the demonstration that Mr. Freeborough from Thorne Riddell was about to start on Tuesday.

**Mr. D. Tilley (Partner, Thorne Riddell):** Thank you, Mr. Chairman, for providing me with an opportunity to summarize our position as auditors of Canadair. Our purpose at these meetings is to be of assistance to you and to the committee in your deliberations concerning the affairs of Canadair. We would like, however, to make a brief statement on three important matters as far as our firm is concerned.

First, we believe it is important at this time that the responsibilities of auditors be clearly understood. We are developing a concern that they are perhaps being confused with responsibilities of others. As auditors, our responsibilities relate solely to forming an opinion on the fairness of the company's annual financial statements. They do not extend to management decisions, operations or ongoing communications concerning the company's affairs. Indeed, we have no authority to interfere or participate in such matters and it would be clearly inappropriate for us to do so. What we must do is ensure that the results of management's decisions are fairly presented and explained in the financial statements, or so state in our report if they are not.

Secondly, this committee in its recent meetings has been considering the accounting policies followed by the company in the preparation of its financial statements. One of our major duties in forming an opinion on the fairness of the financial statements is to examine those policies in depth. We have done so, and reiterate that we are fully satisfied that the accounting policies followed by the company, while specialized, are both acceptable and appropriate.

The operations of Canadair with a program such as the Challenger program are highly specialized. The accounting policies of the company are designed to recognize its particular circumstances.

Lastly, and most importantly, as far as we are concerned, are questions that have been raised concerning the propriety of our report on the 1981 financial statements which showed a profit of \$3 million. We reported on January 22 that, in our opinion, the financial statements of the company for the year ended December 31, 1981, fairly present the company's financial position and operations for that year. We want to make it absolutely clear that this opinion has not changed.

[Traduction]

de Canadair ont hésité à nous fournir les renseignements que nous demandions, étant donné qu'ils sont déjà du domaine public.

**Le président:** Nous pourrions en discuter dans quelques minutes, monsieur Blenkarn.

Je voudrais poser une question à M. Tilley, et ensuite sans plus attendre nous passerons la parole à M. Freeborough qui va nous expliquer ce qu'il était sur le point de dire lors de la dernière séance.

**M. D. Tilley (associé, Thorne Riddell):** Merci, monsieur le président de me donner l'occasion de résumer notre position en tant que vérificateurs des comptes de Canadair. En comparaisant devant le Comité nous voulons vous aider dans vos travaux concernant Canadair. Toutefois, nous voudrions faire une brève déclaration portant sur trois questions que notre compagnie tient pour importantes.

En premier lieu, nous croyons que le moment est venu de bien expliquer quelles sont les responsabilités des vérificateurs. Nous craignons en effet qu'elles soient mal comprises. En notre qualité de vérificateurs, nos seules responsabilités consistent à nous faire une idée sur l'exactitude des états financiers annuels de la compagnie. Nous ne sommes pas habilités à porter une opinion sur les décisions prises par la direction, sur les opérations de la compagnie pas plus que sur les rapports d'affaires de la compagnie. De fait, nous n'avons pas le droit de nous immiscer dans de tels domaines et il serait, au demeurant, peu indiqué que nous le fassions. Par contre, nous devons nous assurer que les résultats découlant des décisions des gestionnaires sont exactement décrits et expliqués dans les états financiers; dans le cas contraire, il nous incombe de le signaler dans notre rapport.

Deuxièmement, au cours des dernières séances qu'a tenues le Comité, celui-ci a étudié les méthodes comptables utilisées par la compagnie pour préparer ses états financiers. L'une de nos tâches principales pour nous faire une idée de l'exactitude de ces états financiers, consiste à étudier en profondeur les méthodes utilisées à cet égard. C'est ce que nous avons fait, et nous tenons à répéter que les méthodes utilisées par la compagnie, même si elles sont spécialisées, sont à la fois acceptables et indiquées.

Il faut bien reconnaître que les opérations de Canadair, regroupant des programmes comme le programme Challenger, sont extrêmement spécialisés. Les méthodes comptables de la compagnie ont donc été conçues en conséquence, c'est-à-dire pour prendre en considération le caractère particulier des opérations de Canadair.

En dernier lieu, et peut-être ce qui est le plus important de notre point de vue, ce sont les questions qui ont été soulevées au sujet du bien-fondé de notre rapport de 1981 relatif aux états financiers qui faisaient apparaître des bénéfices de 3 millions de dollars. Le 22 janvier, dans notre rapport, nous disions qu'à notre sens les états financiers de la compagnie pour l'année financière terminée au 31 décembre 1981 représentaient la position financière de la compagnie et ses



[Text]

Perhaps it needs to be emphasized that the 1981 profits arose from on-going programs of Canadair, other than the Challenger. Costs relating to the Challenger program were being carried forward as work-in-process inventory. In other words, the intention was that the costs would be matched against revenues as they were generated. These practices were described in the company's financial statements and are in line with accounting principles generally accepted in Canada.

At the time of our audit there was evidence that provided reasonable assurance that those costs would be recovered out of future revenues. It was during 1982, continuing into 1983, that expectations changed, with the result that it then became appropriate, and indeed necessary, to write off a large part of the costs which had been incurred. It is a fact that the financial statements for the year ended December 31, 1982, reflect a significantly different position, but they are in recognition of changed economic circumstances and events.

The deep recession led to a substantial deterioration in the market for business jets and, more specifically, resulted in customers cancelling or deferring orders. These and other considerations led to the write-off of Challenger program costs in 1982 financial statements.

In summary, Mr. Chairman, the 1981 financial statements show what happened in 1981, and the 1982 financial statements show what happened in 1982.

Mr. Chairman, that is all I have to say. We would be pleased to expand upon any of these matters and answer questions that the committee may have.

Thank you very much for the opportunity to make this brief statement.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Tilley. Is Mr. Freeborough ready to commence his demonstration?

**Mr. Tilley:** Yes, I believe so, Mr. Chairman.

Mr. Chairman, what Mr. Freeborough will speak to is generally the audit procedures followed by us. He will include in his discussion data which is already available to the public and to the committee. He will not, during the course of his discussion, disclose data which Mr. Bell has previously indicated he would be reluctant to disclose to the committee, other than in camera, so if you will bear with us in that respect. If there is an opportunity to disclose it in camera, we will then be able to disclose it. But at this point in time we do not have permission from our client to disclose that kind of data, so we will hold back on certain numbers that we could otherwise disclose to you in camera. Thank you.

**Mr. R. Freeborough (Partner, Thorne Riddell):** Mr. Chairman, I would like to review the conduct of our audit over the years 1979 to 1981.

[Translation]

opérations pour cette année. Nous tenons à bien préciser que nous n'avons pas changé d'avis à ce sujet.

Il convient peut-être d'insister sur le fait que les bénéfices de 1981 résultent d'opérations et de programmes en cours de Canadair, différents du programme Challenger. Les coûts afférents au programme Challenger avaient été reportés à l'année suivante sous la rubrique travaux en cours. En d'autres termes, la compagnie estimait que ces coûts seraient pris en charge par les revenus qui devaient être générés. Ces procédures ont été rapportées dans les états financiers de la compagnie et sont conformes aux principes comptables généralement acceptés au Canada.

Lorsque nous avons fait notre vérification, les faits qui nous avaient été présentés permettaient de croire que ces coûts pourraient être absorbés par les revenus futurs. C'est durant 1982 et également en 1983 que les choses ont changé, en conséquence, il s'est avéré nécessaire de radier une partie importante des coûts. De fait, les états financiers pour l'exercice clos au 31 décembre 1982 font apparaître une position financière très différente, mais il faut reconnaître que ces états financiers traduisent les fluctuations de la conjoncture.

La profonde récession qui a frappé le Canada a entraîné une détérioration grave du marché des jets d'affaires, en effet, les clients ont soit annulé sinon remis à plus tard les commandes qu'ils avaient passées. Ces considérations entre autres ont entraîné la radiation des coûts du programme Challenger dans les états financiers de 1982.

En résumé donc, monsieur le président, les états financiers de 1981 montrent ce qui s'est passé en 1981 et ceux de 1982 montrent ce qui s'est passé en 1982.

Monsieur le président, c'est tout ce que j'ai à dire. C'est avec plaisir que nous donnerons d'autres détails sur ces questions et que nous répondrons aux questions que les membres du Comité voudront bien nous poser.

Je vous remercie beaucoup de nous avoir donné l'occasion de faire cette brève déclaration.

**Le président:** Merci, monsieur Tilley. Est-ce que M. Freeborough est prêt?

**M. Tilley:** Oui, je pense, monsieur le président.

Monsieur le président, M. Freeborough va maintenant nous parler de nos procédures de vérification comptable en général. Ce faisant, M. Freeborough utilisera des données qui sont déjà du domaine public et qui ont été communiquées au Comité. Par contre, il ne divulguera aucune des données à propos desquelles M. Bell a indiqué avant qu'il hésiterait de les communiquer en séance publique, je vous demande donc votre indulgence à ce sujet. Toutefois, nous pourrions vous les communiquer à huis clos. Mais pour l'instant nous n'avons pas la permission de notre client de le faire publiquement, en conséquence nous ne vous communiquerons pas certains chiffres. Merci.

**M. Freeborough (associé, Thorne Riddell):** Monsieur le président, je voudrais passer en revue les différentes vérifications comptables que nous avons faites de 1979 à 1981.

*[Texte]*

We were first appointed auditors in 1979 for the year ended December 31, 1979. Our first procedure after accepting that appointment was to review the work papers of the previous auditors. This is a normal procedure when taking on a new audit.

The purpose of that review is to satisfy ourselves that a satisfactory audit had been done, and to gain assurance on the opening balances. I might comment at this time that at that point in time the program accounting principle was in place at Canadair.

• 1020

In the 1979 audit, we started out by designing our audit plan based on our review of the prior audit's working papers and also based on some prior experience we had had as Canadair's auditors in the 1960s. Obviously our audit plan placed some emphasis on the audit of the contracts and process in general and the Challenger program in particular. In my comments I will deal specifically with that area and just leave you with the comment that the other aspects of our audit were carried out in accordance with generally accepted auditing standards. Certainly if the committee has any questions on other aspects of the audit I can answer those.

There are a number of different phases to the audit of the contracts and process area in general, including cost accumulation, and the process of auditing the accumulation of the costs takes a number of different forms. We start out by documenting the accounting systems in place and review them for appropriateness and adequate financial controls, adequate internal controls. The systems that would be covered in this process would include the purchasing and payable system, the sales receivable system, pay-roll and the process of distributing costs into the accounts of the company. Once the systems are in fact documented and reviewed, they are then tested through compliance testing. The purpose of compliance testing is to see that the internal controls are in place. Principally we look for approvals, proper distribution and proper supporting documentation for transactions.

Further, the data accumulated through the systems are followed through to cost ledgers, general ledgers, to see that they have been accumulated properly in the accounts. All of this work is normally done at an interim date, October and November, covering most of the year. In terms of the balance of the year, we cover it off by inquiring as to systems changes in the intervening period. One other comment I might make is that these procedures include the evaluation and testing of computerized systems as well as manual ones.

These procedures enable us to rely on the amounts recorded in the accounts at the end of the year as being accurately

*[Traduction]*

Nous avons été nommés vérificateurs de la compagnie en 1979 pour vérifier les comptes de l'année financière prenant fin le 31 décembre 1979. Après avoir accepté de faire ce travail, nous avons en premier lieu étudié tous les documents de travail des vérificateurs antérieurs. Cette façon de faire est tout à fait habituelle.

Nous voulions ainsi nous assurer qu'une vérification satisfaisante des comptes avait été faite antérieurement et également vérifier si les soldes de départ avaient été bien établis. Permettez-moi de dire maintenant qu'à ce moment-là Canadair utilisait déjà la méthode de comptabilité par programme.

Dans la vérification de 1979, nous avons tout d'abord élaboré un plan de vérification établi en fonction des documents de travail relatifs aux vérifications antérieures et également de notre expérience antérieure en tant que vérificateurs des comptes de Canadair dans les années 60. De toute évidence, notre plan de vérification insistait sur la vérification des opérations d'exploitation et des contrats et surtout sur le programme Challenger. Je vais parler en détail de cette question mais pour l'instant je voudrais vous dire que les autres parties de notre vérification ont été faites conformément aux principes comptables généralement acceptés au Canada. Il va sans dire que si les membres du Comité souhaitent poser des questions sur les autres opérations de vérification, je pourrai également y répondre.

La vérification des opérations et des contrats comporte différentes phases intermédiaires, à savoir la vérification de l'accumulation des coûts, et cette phase revêt plusieurs aspects. Au départ, nous procédons à l'évaluation des systèmes en place que nous étudions pour voir d'une part s'ils sont indiqués, si il y a suffisamment de contrôles financiers, et si les contrôles internes sont également suffisants. Les systèmes que nous étudions lors de cette première phase portent sur les achats et les effets à payer, les créances à recouvrer, les salaires ainsi que la ventilation des coûts dans les différents comptes de la compagnie. Une fois l'étude de ces systèmes terminée, nous les évaluons sous l'angle des contrôles. Cette opération a pour objet de vérifier s'il y a suffisamment de contrôles internes. En règle générale, nous essayons surtout de voir les approbations, si la ventilation des opérations a été bien faite et si en outre les transactions sont étayées par des documents à l'appui.

En outre, les données accumulées sont contre-vérifiées dans les livres comptables afin de voir si les coûts ont été reportés comme il faut dans les comptes. Généralement, toutes ces opérations sont faites en octobre et en novembre et elles portent sur la plupart de l'exercice. Pour les mois restants, nous essayons de voir ce qui a changé dans les systèmes pendant cet intervalle. Je pourrais également ajouter qu'en plus de tout cela, nous procédons également à l'évaluation des systèmes informatisés ainsi d'ailleurs que des systèmes manuels.

Toutes ces opérations nous permettent d'établir avec certitude les montants des différents comptes à la fin de l'exercice, que ces différents montants sont en outre bien



*[Text]*

distributed, fairly distributed in the cost ledgers and general ledger of the company.

The next area is physical existence. In the course of our audit we physically examine the inventories.

The most important area, perhaps, is the evaluation process, which takes place towards the end of the year. Due to the time constraints it is not possible to evaluate all the inventories, the contracts and process right at December 31. The initial evaluation takes place at perhaps the end of October.

Each of the programs in contracts and process is assessed individually. Some of the procedures that we go through are to relate the amounts included in sales and costs of sales for each program to deliveries and the expected profit on each given program. We would ensure that any indicated program losses are provided for at the time they are first recognized.

In the evaluation process, we would look at contracts, look at marketing plans, look at sales. We would, in that process, examine evidence of price changes, escalation, change orders. We examine production records, review minutes of the board of directors, examine management reports and projections on these programs, compare projections of prior years with actual results achieved. In connection with the sales aspect, there would be confirmation of accounts receivable or of deposits received, and we would have discussions with management personnel on each of the above areas in conjunction with our examination of the records of the company. The management personnel we would talk to would include people in the various disciplines, including finance, production, marketing and general management.

The criteria we use in the assessment process would include consistency of information—that is, that the information as recorded is consistent with the we have, and that the discussions we have provide consistent information from one person to another. We look at the reasonableness of the projections and the assumptions used. We try to assess the potential for adverse events and ensure that there are suitable contingencies built into the projections.

In particular in 1979 as regards the Challenger situation, and I think it has already been projected what the break-even point was, we looked at the order position at that point in time and were satisfied that it was significant in relation to the break-even point. At that point in time the certification process was apparently on schedule. The production costs were in line with budgets. There were some potential problems in terms of

*[Translation]*

ventilés dans les livres comptables ainsi que dans la comptabilité générale de la compagnie.

Nous procédons ensuite à l'évaluation des actifs physiques. En effet, dans le cadre de notre vérification nous faisons l'inventaire des stocks.

L'opération qui est peut-être la plus importante a trait à l'évaluation, qui intervient vers la fin de l'exercice. Étant donné les contraintes de temps il n'est bien entendu pas possible d'évaluer l'ensemble des stocks, des contrats ainsi que des opérations au 31 décembre. La première évaluation est faite peut-être vers la fin octobre.

Nous évaluons chaque programme et opération individuellement. Pour cela, nous avons recours à différentes méthodes visant à établir des corrélations entre les ventes et les frais de vente pour chaque programme et les profits anticipés pour chacun d'entre eux. Ce faisant, nous essayons de voir si les pertes pour certains programmes sont couvertes au moins lorsqu'elles ont été décelées pour la première fois.

En procédant à l'évaluation, normalement, nous jetons un coup d'oeil aux contrats, aux projets de commercialisation et aux ventes. Dans cet ordre d'idées, nous examinons les fluctuations de prix pour voir si elles sont justifiées, les augmentations qui sont intervenues ainsi que les changements dans les commandes. Nous examinons également les dossiers relatifs à la production, nous étudions aussi la transcription des délibérations du conseil d'administration, les rapports des gestionnaires et les projections établies pour les différents programmes, nous comparons les projections établies au cours des années antérieures aux résultats obtenus. En ce qui concerne les ventes, nous essayons de voir si les effets à payer ont bien été encaissés ou si les arrhes ont été versées sur les commandes passées, et pour cela nous discutons avec les gestionnaires responsables de chacun des différents services de l'étude que nous avons faite des dossiers de la compagnie. Nous nous mettons en rapport avec les responsables des différents services, c'est-à-dire les finances, la production, la commercialisation, et la gestion générale.

## • 1025

En procédant à l'évaluation des opérations nous essayons de voir si les renseignements qui nous ont été fournis ne sont pas contradictoires—par là, il faut comprendre que nous essayons de voir si ces renseignements sont conformes avec ceux qui nous ont été donnés, et également que les renseignements qui nous ont été donnés par différentes personnes sont les mêmes. Nous essayons aussi de voir si les projections établies et les hypothèses sous-jacentes sont raisonnables. Nous essayons de surcroît d'évaluer les risques potentiels afin de nous assurer que dans l'élaboration des projections on a pris en considération les imprévus.

C'est ce qui s'est passé notamment en 1979 en ce qui concerne le programme Challenger; je pense qu'à cette époque le seuil de rentabilité avait été prévu, nous avons alors jeté un coup d'oeil au carnet de commandes et nous en étions arrivés à la conclusion qu'il était suffisant pour permettre à Canadair d'atteindre le seuil de rentabilité. A l'époque, la certification des appareils se faisait apparemment comme prévu. Les coûts



*[Texte]*

manpower attrition. We finally concluded that the recoverability of the work in process was reasonably assured at December 31, 1979.

Moving on to 1980, and I will restrict my comments now strictly to the Challenger program, the audit procedures were similar in nature; an update of the system's documentation; compliance testing of all the same systems—purchases, payroll etc.; testing that the information is properly accumulated in the accounts; physical examination of the inventory; confirmation of deposits on orders, and the evaluation process.

Again, the evaluation process included the review of board minutes; the review of the Challenger report; assessment of assumptions used in the estimating process; a review of the estimating system; assessment of performance during the year; review of production records; examination of financing requirements and availability, and further discussions as I have outlined previously on all of these things with the relevant company personnel.

Considerations that particularly came to light at that point in time were: Again, the order position was significant in relation to the break-even point. During the year the stretched version—the 610 program—had been approved by the board and apparently had been well received by the market. The production was somewhat delayed due to certification problems and the modifications required, including modifications for weight reduction and improved performance. Costs incurred had been somewhat higher than expected. From the financial point of view, the break-even point had increased. This was principally due to the development of the 610—the stretched version.

Our conclusion was that while the production had been delayed and costs had increased, the total program was projecting a profit; the market seemed receptive to the 610 program, and we were satisfied that the problems encountered had been adequately recognized in the program assessment by management.

Continuing into 1981, the audit process again starts with the update of our system's documentation and testing of the relevant systems, payroll, purchases, sales, et cetera; testing that the accumulation of the numbers into the ledgers was, in fact, fairly done; physical examination of the inventory; confirmation of deposits on orders, and the evaluation process. At this point in time the Challenger program was becoming even more dominant in the company's operations and even more emphasis was placed on the evaluation of the Challenger program.

*[Traduction]*

de production correspondaient au budget pré-établi. Néanmoins, la compagnie risquait de devoir faire face à certains problèmes dus à l'effritement de sa main-d'oeuvre. Nous en sommes finalement arrivés à la conclusion qu'au 31 décembre 1979 la compagnie pourrait rentrer dans ses frais.

Je passe maintenant à 1980 et je vais cantonner mes remarques au programme Challenger, je dirai que nos méthodes de vérification ont été les mêmes, nous avons fait les mêmes contrôles—c'est-à-dire sur les achats, les salaires etc., nous avons contrôlé les montants figurant dans les différents comptes, nous avons procédé à l'évaluation des actifs physiques, nous avons aussi étudié les arrhes versées sur les commandes et finalement nous avons procédé à l'évaluation des actifs.

De nouveau, nous avons étudié les procès-verbaux des délibérations du conseil d'administration, le rapport relatif au Challenger et évalué les hypothèses ayant servi de base aux projections; nous avons aussi étudié les projections en soi, nous avons évalué les résultats d'exercices, les dossiers de production, les besoins et disponibilités en capital, et en dernier lieu comme je l'ai déjà dit, nous avons discuté de tout cela avec le personnel compétent de la compagnie.

A cette époque, nous avons constaté particulièrement ce qui suit: Le carnet de commandes était suffisamment garni pour garantir le seuil de rentabilité des opérations. Au cours de cette année la version allongée du Challenger—c'est-à-dire le programme 610—avait été approuvé par le conseil d'administration et apparemment avait été accueilli favorablement par le marché. La production des appareils était quelque peu en retard à cause de difficultés d'homologation et des modifications exigées par les clients c'est-à-dire une diminution de poids et une performance accrue. Les coûts s'étaient avérés légèrement plus élevés que prévu. D'un point de vue financier, le seuil de rentabilité était plus haut. Ce qui était essentiellement dû à la mise en chantier du Challenger 610, c'est-à-dire la version allongée.

Nous en sommes arrivés à la conclusion que même si la production avait été retardée et que les coûts avaient augmenté, l'ensemble du programme laissait prévoir des bénéfices; le marché effectivement semblait accueillir favorablement le programme 610, et en conséquence nous étions convaincus que les difficultés que connaissait l'entreprise avaient été prévues comme il le fallait dans l'évaluation faite par les gestionnaires du programme.

Nous en arrivons maintenant en 1981, de nouveau nous commençons par l'actualisation des données, nous étudions tous les systèmes, les salaires les achats les ventes etc.; nous vérifions les comptes pour voir si les montants ont bien été reportés dans les livres comptables, ce qui en fait n'a donné lieu à aucun problème; nous procédons à l'examen des actifs physiques c'est-à-dire les stocks, nous voyons si les arrhes ont été versées compte tenu des commandes passées et finalement nous procédons à l'évaluation des actifs. A ce moment-là le programme Challenger représentait une partie de plus en plus importante des opérations de Canadair, ce qui nous a amené à insister beaucoup plus sur l'évaluation de ce programme.

## [Text]

Again, we reviewed information available such as minutes of the board; Challenger reports, projections, production reports—the same kinds of things that we had reviewed in other years. We held discussions and perhaps even more discussions than in prior years in connection with the marketing, production, financial and general management personnel. Another important aspect was to compare the situation at the end of 1981 with previous years' situations and see how the situation had changed and progressed.

## • 1030

Some of the criteria used in the assessment process: a comparison of the order quantity versus the break-even quantity; the change in break-even quantity from the previous year; the reasonableness of assumptions used in the projections; the consistency of information between the amounts recorded, the reports produced and the discussions with different people in the company to see that one picture was being presented and that it was a consistent story, a consistent picture, from all fronts.

It is worth mentioning here that there is not one factor that determines whether the program is fairly presented. The assessment is a combination of all the factors that are considered, all taken together and considered in total.

Some of the considerations in 1981: The order position in total was less than in 1980. However, this was due to the postponement of the 610 program in the second half of the year, for which there had been substantial orders. Some of these orders had been converted to the 601 version at that point in time, some had been cancelled, and some were still under negotiation at the end of the year. The net result was that the combined 600-601 order position was not significantly different from that at the end of 1980.

In the early part of the year, January 1982, we were advised that, in fact, the order activity and inquiries were at a higher level than was expected at that point in time. The first flight of the 601 had not yet taken place, but it was scheduled for early in 1982. As a general comment, the order position at that point in time was still being affected by the fact that deliveries had been delayed and there were not that many planes actually flying in service.

From a production point of view, the modifications which had delayed production had at that point been substantially incorporated into the production line. This is by the end of 1981. The production process was substantially geared up to produce a full volume of production. The 600 version had been certified during the year.

## [Translation]

Une fois de plus, nous avons étudié toutes les données qui nous ont été transmises, par exemple les délibérations du conseil d'administration; les rapports sur le Challenger, les projections les rapports de production—c'est-à-dire les mêmes données que nous avons étudiées lors des exercices antérieurs. Nous avons effectivement eu des entretiens, peut-être même davantage qu'au cours des années précédentes, avec les responsables des ventes, de la production, des finances et de l'administration en général. Nous avons également, la chose est importante, comparé la situation à la fin de 1981 à celle des années précédentes afin de pouvoir juger de l'évolution des choses.

Voici certains des critères que nous avons utilisés pour notre évaluation: le nombre de commandes par rapport au nombre d'appareils nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité, la progression du seuil de rentabilité par rapport à l'année précédente, le bien-fondé des hypothèses utilisées pour établir les projections, la correspondance des données, c'est-à-dire les totaux enregistrés, les rapports produits et les discussions avec les agents de la compagnie, le tout ayant pour objet de nous assurer que le tableau qu'on nous avait présenté était logique et que tous ces éléments s'imbriquaient parfaitement.

Un autre facteur mérite d'être mentionné: la présentation cohérente et fidèle du programme ne dépend pas d'un seul élément isolé. L'évaluation combine tous les facteurs en cause et elle représente l'ensemble de tous les éléments.

Certains des éléments dont nous avons tenu compte en 1981 sont les suivants: le nombre de commandes de 1981 était inférieur au chiffre correspondant pour 1980. Toutefois, cette diminution était attribuable au fait que, pendant la seconde moitié de l'année, le programme 610 avait été repoussé à plus tard, alors même que des commandes importantes avaient déjà été passées. Certaines de ces commandes furent reportées sur la version 601, d'autres furent annulées et, à la fin de l'exercice, certaines étaient encore en négociation. En fin de compte, le total des commandes pour les versions 600 et 601 n'était guère différent de celui qui avait été enregistré à la fin de 1980.

Au début de l'année, en janvier 1982, pour être précis, nous avons appris que le nombre de commandes et les demandes de renseignements préalables étaient plus nombreux que ce à quoi on s'attendait. Le 601 n'avait pas encore fait son premier vol d'essai, celui-ci étant prévu pour le début de l'année 1982. D'une façon assez générale, nous pouvons dire que le nombre de commandes à l'époque se ressentait encore du fait que les livraisons avaient été reportées et qu'il n'y avait encore guère d'avions en activité, en service.

Du point de vue de la production, les modifications qui avaient eu pour effet de retarder la production avaient, à ce moment-là, été en grande partie intégrées au niveau de la chaîne de montage. Nous parlons ici de la fin de 1981. La chaîne de montage avait été déjà dans une grande mesure axée sur une production à 100 p. 100 et, cette même année, la version 600 avait reçu son homologation.



**[Texte]**

Financial considerations at that point in time, the break-even point projection was, in fact, slightly less than it had been in 1980. Also of significance, the break-even was projected to be achieved in approximately the same timeframe as it had been projected in 1980.

On an overall basis, again we were satisfied with the explanations for the delays in deliveries and for the other circumstances, and we were satisfied that their impact had been taken into account in the program projections.

Our conclusion: At that point in time, the company forecasts and projections indicated a program profit. Further, we had access to a report on financial projections for Canadair prepared under the authority of a government agency, including specifically an evaluation of the Challenger program. Independent consultants were involved in this evaluation process, and the report confirmed that it was reasonable to expect that all costs incurred would be recovered in approximately the same timeframe as forecast by Canadair.

Accordingly, Mr. Chairman, we reported with a clean opinion on the financial statements at the end of 1981.

That is the end of my comments. I think Mr. Tilley has one or two other things to say.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Freeborough.

• 1035

**Mr. Tilley:** Mr. Chairman, if I may go on, I think that outlines the summary of the procedures we followed for the three years and I hope it is useful to you and to the committee. I think, as you can see, the process is substantial, time consuming and pervasive in the details it covers and in the areas it involves. Although production slow-downs and delivery shortfalls until late 1981, combined with cancellation of the CL-610 and the then uncompleted flight testing of the CL-601, were delaying progression to the break-even point, assessment by the company's marketing group and outsiders indicated that break-even was still achievable within approximately the same timeframe that prevailed at the end of 1980. By late 1981, the production problems had been largely overcome; 1982 was forecasted at full production and delivery of finished aircraft.

Mr. Chairman, all these data were based on reasonable projections prepared by knowledgeable people who were familiar with the problems and the required solutions. I think I should repeat a comment that Senator Austin himself made before the Finance committee, when he said:

**[Traduction]**

Du point de vue des considérations d'ordre financier, le seuil de rentabilité projeté était même légèrement inférieur au chiffre qui avait été arrêté en 1980. Un autre élément important, ce seuil de rentabilité devait, selon les projections, être atteint à la fin d'une période très semblable à celle qui avait été prévue en 1980.

Dans l'ensemble, les explications qu'on nous avait données pour justifier les retards de livraison et les autres circonstances qui étaient entrées en jeu nous avaient satisfaits et nous étions également convaincus du fait que l'incidence de toutes ces variables avait été intégrée dans les projections du programme.

Nous avons donc conclu qu'à l'époque les prévisions de la compagnie ainsi que ses projections laissaient entrevoir que le programme allait effectivement entraîner des bénéfices. Qui plus est, nous avons pu consulter un rapport sur les projections financières réalisées pour Canadair sous les auspices d'un organe officiel, rapport qui comportait expressément une évaluation du programme Challenger. Des experts indépendants avaient participé à cette évaluation et le rapport nous avait confirmé qu'il était raisonnable d'espérer un recouvrement de tous les frais engagés, recouvrement correspondant à la période initialement prévue par Canadair.

Par conséquent, monsieur le président, nous avons signé les états financiers à la fin de l'exercice 1981 sans aucune réserve.

C'est tout ce que j'avais à dire, mais je crois que M. Tilley a une ou deux choses à ajouter.

**Le président:** Merci, monsieur Freeborough.

**M. Tilley:** Si vous me permettez de poursuivre dans la même veine, monsieur le président, j'ajouterais que l'exposé que vous venez d'entendre résume en fait les méthodes que nous avons utilisées pendant trois ans et j'espère qu'il aura été utile au Comité. Comme vous avez pu le constater, il s'agit d'une opération d'envergure, de longue haleine et qui nous a fait étudier en détail tous les secteurs d'activité de la compagnie. Même si Canadair a enregistré jusqu'à la fin de 1981 certains ralentissements au niveau de la production et certains retards au niveau des livraisons, sans même parler de l'annulation du programme CL-610 et du fait que le CL-601 n'avait pas encore terminé ses essais en vols, tout cela ayant pour effet de retarder la progression de la compagnie vers son seuil de rentabilité, l'évaluation effectuée par les experts indépendants et par les responsables des ventes de l'entreprise révélait que ce seuil de rentabilité pouvait néanmoins être atteint à l'issue d'une période correspondante à celle qui avait été prévue à la fin de 1980. À la fin de 1981, les problèmes de production avaient en grande partie été résolus et selon les prévisions, l'année 1982 allait être pour cet appareil une année de production et de livraisons à 100 p. 100.

Monsieur le président, toutes ces données reposaient sur ces projections tout a fait sensées calculées par des experts qui connaissaient bien les problèmes et les solutions qui s'imposaient. Permettez-moi de répéter ce que disait le sénateur Austin lui-même au Comité des finances à ce sujet:



## [Text]

I will say that the government's view, after a study which was made available prior to the end of 1981, was that Canadair's projections might be on the optimistic side, but in fact Canadair was generally proceeding in a direction that seemed to be justified by its order book and by the then knowledge as to the costs to be incurred by the program.

Given that the costs deferred during the developmental process had reasonable assurance for recovery, we reported, as Mr. Freeborough just said, on the 1981 financial statements without qualification. Nevertheless, we felt it prudent to advise the audit committee that any future failure to meet objectives could impact future operations.

Essentially—and this is what I was referring to the other day, Mr. Chairman—we advised the committee that we judged that the Challenger program was fairly presented in the 1981 financial statements. We further advised them that while the lack of growth in orders to that point in time was understandable and reasonable, due to the circumstances I have just outlined, should the orders booked in 1982 not be at or near the plan by December 31, 1982, there might be a requirement to provide for estimated program losses in the 1982 financial statements. This in fact did happen. Again, to quote Senator Austin;

By the fall of 1982 the government's information was one of diverging consensus with officials of Canadair on the costs of the program and the quality of the orders for aircraft.

Mr. Chairman, as a result, the 1982 statements reflect the impact of what happened in that year.

Mr. Chairman, that concludes our brief summary of the work done on contracts and process.

**Mr. Stevens:** On a point of order, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Tilley. Mr. Stevens, on a point of order.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, there is a reference to a report upon which, apparently, Thorne Riddell relied heavily. I was wondering if we could have the names of the people who prepared that report and if we could have the report tabled. I think it would be most interesting to see what that report in fact did say and who prepared it.

**The Chairman:** Mr. Tilley.

**Mr. Tilley:** Mr. Chairman, I have discussed the matter with my client. I am advised by my client that that report is confidential and it is indeed marked confidential. It was provided to us on a confidential basis.

**Mr. Stevens:** Why?

**Mr. Tilley:** I am also told that that report is subject to privilege and may, indeed, be subject to Cabinet secrecy. I

## [Translation]

... le gouvernement a pensé, à la suite d'une étude publiée vers la fin de 1981, que les prévisions de Canadair étaient sans doute optimistes, mais que cela se justifiait étant donné les commandes reçues par cette société et ce qu'on savait à l'époque des coûts auxquels devait s'élever tout le programme.

Étant donné que tous ces frais qui avaient été reportés pendant la phase de mise au point pourraient selon toute vraisemblance être recouverts, nous avons comme l'a dit M. Freeborough signé sans aucune réserve les états financiers de 1981. Nous avons toutefois estimé qu'il serait prudent de signaler au comité de vérification que les activités futures de la compagnie pourraient se trouver négativement affectées si les objectifs déterminés venaient une nouvelle fois à n'être pas atteints.

En réalité, et c'est ce que je disais d'ailleurs l'autre jour monsieur le président, nous avons dit au comité de vérification que, à notre avis, le programme Challenger avait été fidèlement représenté dans les états financiers de 1981. Nous avons également dit au comité de vérification que, même si la stagnation relative des commandes à l'époque était parfaitement compréhensible et justifiable, en raison des circonstances que je viens de vous exposer, si les nouvelles commandes de 1982 n'arrivaient pas au niveau prévu dans les plans pour le 31 décembre 1982, il faudrait peut-être prévoir dans les états financiers de 1982 une rubrique qui couvrirait les pertes prévues au titre du programme. C'est en fait ce qui s'est passé et, pour reprendre encore une fois les propos du sénateur Austin:

En automne 1982, les renseignements qu'avait le gouvernement n'étaient pas les mêmes que ceux des fonctionnaires de Canadair en matière de coûts du programme et d'importance des commandes passées à Canadair pour l'aéronef en question.

En conséquence, monsieur le président, les états de 1982 traduisent effectivement la résultante des circonstances imputables à cette année-là.

Voilà monsieur le président qui termine notre bref exposé de notre évaluation des contrats et des méthodes.

**M. Stevens:** Un rappel au Règlement, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Tilley. Monsieur Stevens, un rappel au Règlement.

**M. Stevens:** Monsieur le président, le témoin a parlé d'un rapport qui a semble-t-il été abondamment utilisé par Thorne Riddell. Peut-être pourrions-nous avoir le nom des auteurs de ce rapport, voir un exemplaire du rapport lui-même. Je pense qu'il serait extrêmement intéressant de voir ce que contient ce rapport et également de savoir qui en a été l'auteur.

**Le président:** Monsieur Tilley.

**M. Tilley:** Monsieur le président, j'en ai discuté avec mon client qui m'a informé du fait que ce rapport était confidentiel et d'ailleurs il porte la mention «confidentiel». Ce rapport nous a été communiqué sous le sceau du secret.

**M. Stevens:** Pourquoi donc?

**M. Tilley:** On m'a également dit que le rapport en question était un document privilégié qui pouvait également tomber

[Texte]

regret that I am unable to release that report and comply with Mr. Stevens's request, but I am advised that that is my position.

**The Chairman:** Thank you. Before I go to questions, we have a quorum, the clerk advises me, and we also have the Twenty-Second Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure, which the clerk has distributed for the consideration of the committee. A motion to adopt this report would be in order.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I am looking for mine . . .

**The Chairman:** This covers the meetings for next week, where we are going to invite Mr. . . .

**Mr. Wright:** Under B, where it says: "Witnesses, Chairman of the Board of Directors and Audit Committee of the Board of Directors, Canadair Limited".

I wonder if we could change that to "Chairman of the Board of Directors and Vice-Chairman of the Board of Directors." It is possible the vice-chairman was present sometime when the chairman was. So why not include both of them?

• 1040

**The Chairman:** Could we have the motion to adopt the report first, and then we can amend it?

**Mr. Desmarais:** Before we adopt it, I would like to speak to that motion.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Desmarais:** Once you get it.

**The Chairman:** Would someone like to move the motion?

**Mr. Wright:** Well, I will move the motion.

**The Chairman:** Mr. Wright moves that the 22nd Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure be adopted.

**Mr. Blenkarn:** If I could second that I would second it, Mr. Chairman, but I think Mr. Stevens . . .

**The Chairman:** I do not think we need a seconder, Mr. Blenkarn.

Mr. Desmarais, you wanted to speak to the motion?

**Mr. Desmarais:** Yes, Mr. Chairman.

I think what we are concerned with here, in the Public Accounts Committee, is what happened in this Challenger program. And what happened, in broad terms, is that we have a company which was underfinanced, indeed, which was not financed and which caused the loss which is being reported to be roughly \$500 million more than it would have been.

We have developed a new aircraft and we have had to face a double squeeze of, first of all, a market recession, where the market fell apart on us, and the interest rates went way up.

[Traduction]

sous le coup du secret du Cabinet. Je suis au regret de ne pouvoir vous le divulguer comme le demandait M. Stevens, mais c'est là ma position.

**Le président:** Je vous remercie. Avant de passer aux questions, puisque nous avons le quorum, me dit le greffier, nous pourrions en profiter pour nous pencher sur le vingt-deuxième rapport du Sous-comité de l'ordre du jour et de la procédure que notre greffier vous a remis. Si quelqu'un le désire, il peut présenter une motion à cet effet.

**M. Wright:** Monsieur le président, je ne trouve pas . . .

**Le président:** Il s'agit des réunions prévues pour la semaine prochaine, et nous allons d'ailleurs inviter . . .

**M. Wright:** À la rubrique B, on peut lire: «témoins, président du conseil d'administration et du comité de vérification du conseil d'administration de la Canadair Limitée».

J'aimerais modifier ce libellé de manière à ce qu'il se lise comme suit: «président du conseil d'administration et vice-président du conseil d'administration». Il se peut en effet que le vice-président ait assisté à l'une ou l'autre des réunions auxquelles assistait le président lui-même. Pourquoi donc ne pas l'inviter lui aussi?

**Le président:** Nous pourrions peut-être commencer par adopter le rapport, quitte à le modifier par la suite.

**M. Desmarais:** Avant d'en arriver là, j'aimerais intervenir à propos de la motion.

**Le président:** Allez-y.

**M. Desmarais:** Lorsqu'elle aura été proposée.

**Le président:** Quelqu'un voudrait-il proposer la motion?

**M. Wright:** Oui, moi.

**Le président:** M. Wright propose que le 22<sup>ème</sup> rapport du Sous-comité de l'ordre du jour et de la procédure soit adopté.

**M. Blenkarn:** J'aimerais appuyer la motion si je le puis monsieur le président, mais je crois que M. Stevens . . .

**Le président:** Je ne pense pas que nous ayons besoin d'un comotionnaire, monsieur Blenkarn.

Monsieur Desmarais, vous vouliez la parole?

**M. Desmarais:** Oui, monsieur le président.

J'imagine que notre propos ici, au Comité des comptes publics, c'est tout l'historique du programme Challenger. Cet historique, *grosso modo*, est le suivant: nous avons une compagnie qui était insuffisamment financée, très insuffisamment d'ailleurs, qui n'a même pas été financée du tout, ce qui a entraîné cette perte approximative de 500 millions de dollars de plus que n'aurait dû être le cas.

Nous avons mis au point un nouvel appareil et nous avons été victimes de deux circonstances antagonistes, en l'occurrence la récession, le marché s'étant effondré et une flambée des taux d'intérêt.



[Text]

Now we are talking about accountability. This is actually what happened. This is what created the position we are in today. We should now be involved in finding out where we are going, where do we go from here. One of the things I would like to know is: Having developed such a highly sophisticated aircraft, what is the market for this type of aircraft, short- and long-term? What is the market for the other products that Canadair manufactures—and we must not forget that they manufacture a lot more than just the Challenger? What is the cost of manufacturing the Challenger, and where is our break-even point at the moment? And what are our competition's prices?

I understand that a lot of these questions are questions that will have to be answered in camera, because the company will not divulge the information. Well, in view of this, Mr. Chairman, I submit we are just wasting our time here. And I think we are wasting the company's time. We are hurting the company's position with respect to its existing and potential customers, because they are worried about whether the company is going to continue to operate or not.

I think, as a committee, we should stop this finicky attitude and get on with the job. I would like to see us go in to an in camera meeting to get the facts we need and then I would like to suggest to our friends from the Finance committee that maybe they should go back to their committee and continue their work over there.

So I am basically against this motion of continuing with these meetings next week. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** All right. On the motion, Mr. Blenkarn?

**Mr. Blenkarn:** Mr. Chairman, I am indeed surprised that Mr. Desmarais would want to cover up the inquiry into the past loss. Surely, what we are really looking at is the Auditor General's statement to us that had the statements of this company been presented properly and audited properly by the Auditor General, that the problem would have surfaced earlier.

What we have here is a situation that certain ministers of the Crown, without parliamentary approval, used letters of comfort so they would not have to come and get an appropriation to develop an aircraft. They just allowed borrowing to take place.

We have the suggestion that things were overly optimistic, perhaps, in hindsight. It may be that they were overly optimistic in foresight as well and I think we have to inquire into that. I think the public is entitled to know those things.

[Translation]

Nous parlons maintenant d'imputabilité. Mais c'est cela qui s'est produit en réalité et c'est la conjoncture qui est à l'origine de la situation que nous connaissons aujourd'hui. Ce que nous devrions plutôt faire, c'est nous demander où nous nous en allons, ce que nous devons faire à partir de maintenant. J'aimerais personnellement savoir entre autres, quel est le marché qui s'ouvre à ce type d'appareil ultra-moderne et extrêmement complexe que nous avons mis au point et je parle de marché à court et à long terme? Quel est le marché qui s'ouvre aux autres produits fabriqués par Canadair, et nous ne devons pas oublier en l'occurrence que Canadair fabrique bien d'autres appareils que le Challenger. Qu'en coûte-t-il pour fabriquer un Challenger et quel est le seuil de rentabilité pour l'instant? Quel est le prix des appareils concurrents?

Je sais fort bien que bon nombre de ces questions ne pourront trouver réponse qu'à huis clos, étant donné que la compagnie ne peut pas rendre ces données du domaine public. Tout cela étant, monsieur le président, permettez-moi de vous dire que nous perdons notre temps. Nous perdons notre temps et nous perdons celui de la compagnie. Nous compromettons la position concurrentielle de la compagnie, la position de la compagnie à l'égard de ses clients actuels et de ses clients éventuels, et nous le ferons tant et aussi longtemps que ses clients vont se demander si la compagnie va rester en vie ou va déposer son bilan.

Pour moi, et je pense au Comité, nous devrions cesser de couper les cheveux en quatre et nous mettre au travail. J'aimerais beaucoup que nous puissions passer au huis clos pour obtenir tous les faits dont nous avons besoin, après quoi je recommanderais à nos amis du Comité des finances de retourner dans leur salle et de poursuivre eux aussi le travail qu'ils ont à faire.

Je suis donc contre cette motion portant poursuite de nos travaux la semaine prochaine et je vous remercie, monsieur le président.

**Le président:** Parfait. Monsieur Blenkarn, vous voulez intervenir au sujet de la motion?

**M. Blenkarn:** Monsieur le président, je suis fort surpris de voir que M. Desmarais tient à jeter le voile sur les pertes déjà encourues. Il ne fait aucun doute que ce qui nous occupe ici, c'est ce qu'a dit le vérificateur général, en l'occurrence que si les états financiers de la compagnie avaient été présentés et vérifiés d'une façon valable par ses soins, le problème aurait éclaté beaucoup plus tôt.

Ce qui se passe en réalité, c'est que certains ministres de la Couronne, ont eu recours, sans l'aval du Parlement, à des lettres d'accord qui leur ont permis d'éviter d'avoir à demander des crédits pour la mise au point d'un avion. Ils ont purement et simplement permis à la compagnie d'emprunter.

On nous a laissé entendre que certaines prévisions avaient été excessivement optimistes, du moins rétrospectivement parlant. Il se peut que nous soyons encore exagérément optimistes à propos de l'avenir et je pense que nous devrions approfondir les choses. La population a selon moi le droit de savoir.



## [Texte]

Now, I agree with Mr. Desmarais in terms of how you value the cost of production, that type of thing; that may be a matter of business that we have to look at. But we surely do not have to look at that at this point. Surely we can get that information from the CDIC officials, from Mr. Bell, at a later time.

• 1045

Right now I think this inquiry is to look at a financial loss of \$1.4 billion so far, a financial loss that may be significantly larger than that in view of the suggestions that the company may lose money again this year or next year and perhaps into the indefinite future. I think the situation, Mr. Chairman, is that we are now inquiring as to how come all this milk got spilt, the largest financial loss in the history of the country. If you take a look at the Dome Petroleum and the Massey-Fergusons and you put them all together, and the Incos and you pile that in there as well, and maybe even Mr. Culver's company, Alcan, and you pile that in, you still do not have \$1.4 billion.

What were these directors doing? What were these officers doing? What kind of representation was being made to the government? What kind of interference was there in the activities of the company by the government and so on? We are entitled to find that out, and that should be available to the public.

**The Chairman:** On a point of order, Mr. Desmarais.

**Mr. Desmarais:** Mr. Chairman, I think we have had enough of this. The auditor just explained exactly what happened and how it happened. I hope Mr. Blenkarn was listening to it. The explanation is there in black and white, and what are we beating around the bush for?

**Mr. Blenkarn:** We will put it out in black and white, Mr. Desmarais. We will have the use of documents that have come into our possession.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Blenkarn.

Mr. Dye was concerned about something that was said.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, to Mr. Blenkarn, I am flattered that he was quoting me, but I suspect he said something along the lines that the record may read that I had informed your committee that the corporation was inadequately audited. I have not formed a judgment on the auditing of the corporation. I have not had evidence before me to form that judgment.

**The Chairman:** On the motion then, Mr. Stevens, and Mr. Kelly, and Mr. Wright.

**Mr. Stevens:** Yes, Mr. Chairman.

I am rather disappointed at Mr. Desmarais' reasons for proposing to vote against the motion, Mr. Chairman. I think we must not lose perspective of what we have before us. It is

## [Traduction]

Cela dit, je suis d'accord avec M. Desmarais lorsqu'il parle de l'évaluation du coût de la production et de tous ces autres éléments connexes; peut-être s'agit-il d'une question à caractère commercial que nous devrions envisager également. Il n'en reste pas moins que nous n'avons pas à le faire pour l'instant. Il est évident que nous pourrions obtenir ces renseignements auprès des agents de la CDIC, auprès de M. Bell, à notre convenance.

Pour moi, notre enquête a pour but immédiat de démêler une perte financière qui atteint déjà 1,4 milliard de dollars, une perte financière qui pourrait encore prendre beaucoup plus d'ampleur, si, à en juger d'après ce que l'on dit, cette compagnie est encore susceptible de perdre de l'argent cette année, l'année suivante, voir jusqu'à la fin des temps. Ce qui se passe, monsieur le président, c'est que nous faisons actuellement enquête pour découvrir pourquoi et comment nous en sommes arrivés à cette perte financière, la plus importante jamais enregistrée dans toute l'histoire du Canada. Même si on additionnait le déficit de la Dome Petroleum, de Massey Ferguson, d'Incos, et même d'Alcan, la compagnie de M. Culver, on n'en arriverait même pas encore à 1.4 milliard de dollars.

Mais que faisait donc le conseil d'administration? Que faisaient les agents de la compagnie? Qu'a-t-on dit au gouvernement? Dans quelle mesure le gouvernement, entre autres, s'est-il ingéré dans les affaires de la compagnie? Nous avons le droit de le savoir, la population a le droit de le savoir.

**Le président:** M. Desmarais a un rappel au Règlement.

**M. Desmarais:** Monsieur le président, je pense que cela suffit. Le vérificateur vient de nous expliquer exactement ce qui s'est produit et comment les choses se sont produites. J'espère que M. Blenkarn y a prêté l'oreille. Tout a été expliqué noir sur blanc, alors à quoi bon battre la campagne?

**M. Blenkarn:** N'ayez crainte, monsieur Desmarais, nous allons tout mettre noir sur blanc. Nous allons utiliser certains documents sur lesquels nous avons mis la main.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Blenkarn.

Une des interventions a heurté M. Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, j'ai été très flatté d'entendre M. Blenkarn me citer, mais je crains que ce qu'il ait dit puisse être interprété comme signifiant que j'avais dit au Comité que les états financiers de la société n'avaient pas été suffisamment vérifiés. Je n'ai jamais porté de jugement sur la vérification des comptes de la société en question. En effet, rien ne me permettait de porter un tel jugement.

**Le président:** Reprenons donc les interventions relatives à la motion, en commençant par M. Stevens, puis M. Kelly et enfin M. Wright.

**M. Stevens:** Merci, monsieur le président.

Les raisons invoquées par M. Desmarais pour s'opposer à la motion me déçoivent un peu, monsieur le président. Il ne faudrait pas perdre de vue l'objet dont nous sommes saisis. Il

## [Text]

very convenient for some to say: What did management do in the sense of from Mr. Kearns down? What did they do? Did they report properly to the directors? How on earth could they have got us into this situation? But I think this committee must never forget that management of this company was the government of the day. They were the number one shareholder. Through the minister responsible for this company they had the ultimate say in everything that happened in this company.

Now, to suggest that we do not have the right in a public session to have the people's representative—in this case, Mr. Gray—come before this committee and publicly tell and respond to any question that this committee may put I think is an affront to the Canadian public.

We are asking the Canadian public to accept a write-off of \$1.4 billion; and surely those who were in office, who were in control during the period when that \$1.4 billion accumulated and eventually had to be written off, must come before the committee, and not in an in camera session. Why are we so worried about letting facts and the truth be revealed to the Canadian public? Why do we want to be closeted, privately learning certain facts that for obvious reasons might be a little disconcerting to some in government?

**Mr. Kelly:** There is something called the law, and every now and then it has to be recognized.

**Mr. Stevens:** The which?

**Mr. Kelly:** I said there is something called the law, and every now and then it has to be recognized. That is why at times you have in camera meetings.

**Mr. Stevens:** Referring to Mr. Kelly, I wish many of his associates would remember that on occasion, that there is such a thing as the law.

But, Mr. Chairman, my point is that I think it is absolutely mandatory that there be a more open, full disclosure; and to me, it is an insult to this committee to have the auditor of this corporation come and in an attempt to justify what he calls a clean certificate, signed on January 22, with respect to the financial statements of this company for the year ending December 31, 1981, justifies the signing of that clear certificate on a report, that we cannot even learn who wrote it nor have it tabled here so that we and our advisers can come to their own conclusions as to whether that auditor acted properly in relying on that report. That is an affront to this committee.

• 1050

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** Who is affronting the committee?

## [Translation]

est en effet très facile de demander ce qu'a fait la gestion de l'entreprise depuis le palier de M. Kearns. Il est facile de demander si la gestion de l'entreprise a suffisamment informé le conseil d'administration. Il est facile de demander comment diable ils ont pu se mettre dans une telle galère. Il ne faudrait toutefois pas oublier que la direction de l'entreprise, c'est le gouvernement. Le gouvernement en était l'actionnaire numéro 1. C'est via le ministre responsable que le conseil d'administration a eu le dernier mot pour tout ce qui s'est produit en son sein.

Cela étant, c'est un véritable affront à la population tout entière lorsque nous nous entendons dire que nous n'avons pas le droit d'entendre en séance publique un représentant du peuple, en l'occurrence M. Gray, et de lui poser nos questions.

Nous demandons en fait à la population d'accepter une radiation comptable de 1.4 milliard de dollars et il ne fait aucun doute que ceux qui étaient en poste, ceux qui étaient aux commandes pendant toute la période qui a donné lieu à ce déficit de 1.4 milliard de dollars, déficit qui a fini par exiger une radiation comptable, doivent comparaître devant le Comité, et pas simplement à l'occasion d'une séance à huis clos. Pourquoi sommes-nous tellement inquiets à l'idée d'obtenir des faits, à l'idée de découvrir la vérité et de la divulguer à la population? Pourquoi voulons-nous jeter pudiquement le voile et nous contenter d'apprendre en secret certaines choses, qui pour des raisons très évidentes, pourraient se révéler légèrement embarrassantes pour certaines personnes en place?

**M. Kelly:** N'oubliez pas qu'il y a la loi, une réalité qu'il faut bien admettre de temps à autre.

**M. Stevens:** De quoi parlez-vous?

**M. Kelly:** Je parle de la loi, d'une réalité qu'il nous faut bien admettre de temps à autre. C'est la raison pour laquelle il arrive que nous devons siéger à huis clos.

**M. Stevens:** Je rétorquerais à M. Kelly qu'il aurait effectivement intérêt, ainsi que certains de ses collègues, à se rappeler de temps en temps qu'il y a la loi.

Quoi qu'il en soit, monsieur le président, je voulais simplement dire qu'à mon avis il est absolument impératif de faire toute la lumière sur le dossier. Je crois que cela fait injure au Comité que le vérificateur de la société compareisse et, pour tenter de justifier le fait qu'il a comme il l'a dit signé sans réserve le 22 janvier les états financiers de la compagnie pour l'année terminée le 31 décembre 1981 invoque à l'appui de son aval un rapport dont on ne veut même pas nous dire quels en ont été les auteurs, que nous ne pouvons même pas faire déposer au comité afin que nous puissions, avec nos experts, tirer nos propres conclusions et savoir une fois pour toute, si le vérificateur a agi à bon escient en tablant comme il l'a fait sur ce rapport. C'est un affront au Comité.

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Qui fait un affront au Comité?



[Texte]

**The Chairman:** Do you wish to address the motion, Mr. Kelly?

**Mr. Kelly:** I do not understand. I have always enjoyed the way that the hon. member can generate enthusiasm and at times hostility when it is not warranted. I do not understand against whom he is railing here, unless it is against a fellow member of the committee, because this report was prepared by representatives of the three parties and is submitted as such from the steering committee.

**Mr. Stevens:** On a point of order, Mr. Chairman, just for clarification, I do not know whether Mr. Kelly was in the room when the auditors were giving their explanation as to why they signed a clean certificate with respect to the December 31 year-end, but they said that there was a staff report, with outside assistance, that in effect reviewed the ongoing operation of Canadair; and based on that report, they felt in part justified in signing the statement. As you recall, Mr. Chairman, I asked that that report be tabled and that we have an indication as to who prepared it, and we were told that of course could not be done because the company said it was confidential.

**Mr. Kelly:** That is interesting, Mr. Chairman, but it is hardly relevant. I am speaking to this particular motion and to Mr. Stevens' comments on this motion.

As I said earlier, I do not know what his problem is, because I do not think this government or this administration is trying to cover up anything or is trying to inhibit an investigation. I offer by way of evidence the fact that this report was put together by and with the consent of the government members who sit on the steering committee. So while Mr. Stevens' statements may provide a focal point for a story or an exotic headline or two, I do not think, frankly, they are relevant to the discussion of this particular committee today or any other time.

**Mr. Chairman,** I think the record should state clearly that the plane is not on trial, that no one at this committee is critical of the Challenger 600 or the Challenger 601 or whatever derivatives may be produced in the future. I do not think any of us are engaged in a witch hunt. I do not think we are after any one particular person or any one particular group of people.

What we are interested in doing is asking questions about the system that was created by the Government of Canada to monitor and control Canadair as it produced this brand new aircraft. So we are assessing and we are analysing a system. Whether we do it publicly, which we hope we can do for most of the time, or whether we do it in camera, because there are certain laws that have to be obeyed, I think everyone should recognize that fact. It is a system that is on trial, and I do not think there is anyone on this committee who is trying to protect that system. I think everyone on this committee is anxious to investigate that system as straightforwardly, as accurately and in as much depth as possible.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kelly. Mr. Wright, did you want to speak to the motion?

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Kelly, voulez-vous discuter de la motion?

**M. Kelly:** Je ne comprends pas. J'ai toujours aimé la façon dont l'honorable député peut soulever l'enthousiasme des membres et parfois même leur hostilité lorsqu'il ne convient pas de le faire. Je ne sais pas contre qui il s'en prend, à moins que ce ne soit contre un collègue du Comité, parce que ce rapport a été rédigé par des représentants des trois partis et présenté comme tel par le Comité directeur.

**M. Stevens:** Un rappel au Règlement, monsieur le président, simplement pour élucider la question: je ne sais pas si M. Kelly était là quand les vérificateurs ont expliqué pourquoi ils avaient certifié leur rapport de l'exercice financier se terminant le 31 décembre, mais ils ont dit qu'un rapport rédigé par le personnel avec de l'aide de l'extérieur passait effectivement en revue les opérations courantes de Canadair et qu'ils étaient ainsi justifiés de signer l'attestation. Comme vous vous souviendrez, monsieur le président, j'avais demandé que ce rapport soit déposé et qu'on nous dise qui l'avait rédigé, et on nous a répondu qu'on ne pouvait évidemment pas le faire parce que, selon la compagnie, le rapport était confidentiel.

**M. Kelly:** C'est intéressant, monsieur le président, mais tout à fait à côté de la question. Je discute de la motion et réplique aux commentaires de M. Stevens sur cette motion.

Comme je l'ai déjà dit, je ne comprends pas pourquoi il s'en fait, parce que je ne crois pas que le gouvernement ou que l'administration tente de couvrir quoi que ce soit, ou d'empêcher la tenue d'une enquête. Pour le prouver, je vous dis que le rapport a été rédigé par les députés membres du Comité directeur et avec leur consentement. Alors, bien que les déclarations de M. Stevens pourraient être le point central d'une histoire ou faire les grands titres d'un ou deux articles, elles n'ont absolument rien à voir avec la question que discute le Comité aujourd'hui ou en tout autre temps.

Monsieur le président, je pense que le compte rendu devrait indiquer clairement qu'on ne fait pas le procès de l'avion, que personne au sein du Comité ne critique le Challenger 600 ou le Challenger 601 ou quelque autre sous-produit qu'on pourrait en dériver à l'avenir. Je ne crois pas que personne ne soit engagé dans une chasse aux sorcières. Je ne crois pas qu'on cherche à s'en prendre à une personne ou à un groupe de personnes en particulier.

Ce que nous devons faire, c'est poser des questions au sujet du système qui a été créé par le gouvernement du Canada pour surveiller et contrôler Canadair dans sa production de cet appareil tout nouveau. Nous sommes donc en train d'évaluer et d'analyser un système. Que nous le fassions publiquement, comme nous espérons pouvoir le faire en majeure partie, ou que nous le fassions à huis clos, parce qu'il y a certaines lois à respecter, je pense que tout le monde doit bien comprendre. On fait le procès d'un système, et je ne crois pas qu'aucun membre du Comité n'essaie de le protéger. Je pense que tous les membres du Comité veulent étudier le système de façon aussi directe, exacte et approfondie que possible.

**Le président:** Merci, monsieur Kelly. Monsieur Wright, voulez-vous discuter de la motion?



[Text]

**Mr. Wright:** Yes. Thank you, Mr. Chairman.

I do not think there is any question that Canadair is an example of what happens when Crown corporations are not accountable. I think the public will demand a thorough and complete investigation. But for us to shut this down completely or partially through in camera meetings concerns me. I am quite prepared to go into in camera meetings at some stage, but only when it is necessary and probably at the latter stages of our investigation. I think we need to have these people come before us. I believe also, like Mr. Kelly, that the plane is not on trial here. But certainly the financial statements have to be thoroughly examined. We have to assure the public that we are not going to whitewash this thing, and we have to assure the public that the Public Accounts committee is not prepared to allow these things to pass, when the Auditor General is sitting up here and telling us that he has had it. I hope I am quoting you, what you said the other day.

• 1055

So, Mr. Chairman, I would like to see these witnesses come. Not only that, I hope we will call other witnesses at a future date, because I do not think we are near completion on this report.

In speaking to this, I see where we have Herb Gray. There is a question in my mind whether we can call Herb Gray. I just realized that it may be Mr. Lumley whom we will want, and you may want to entertain an amendment to that. Now, since I moved the motion, I cannot move an amendment, so I hope someone will consider moving an amendment to have the vice-chairman of the board of directors also come to the meeting.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** It might clarify things for the committee if we went over the membership of the audit committee of the company. Does it include the vice-chairman?

**Mr. P. Aird (Senior Vice-President, Finance, Canadair Limited):** No, it does not.

**The Chairman:** It does not.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, if I may, I would so move that the (b) part be amended to say: the Chairman and Vice-Chairman of the Board of Directors and Audit Committee of the Board of Directors, Canadair Limited.

I think it would be very helpful to have Mr. Goyer, Jean-Pierre Goyer, here in addition to the present chairman.

**The Chairman:** Are we ready for the question, then?

**Mr. Desmarais:** Who are the voting members?

**The Chairman:** Mr. Hovdebo has just left. Those entitled to vote on the committee this morning are Messrs. Desmarais, Kelly, Clarke, Wright, Hovdebo, and Stevens.

**Mr. Kelly:** Do we have a quorum?

**The Chairman:** We did until Mr. Hovdebo stepped out.

[Translation]

**M. Wright:** Oui. Merci, monsieur le président.

Je ne crois pas qu'on puisse douter un instant que Canadair est un exemple de ce qui se produit lorsque les sociétés de la Couronne n'ont pas de comptes à rendre. Je pense que le public exigera une enquête complète et approfondie. Mais je m'inquiète que les réunions se déroulent complètement ou partiellement à huis clos. Je suis bien prêt à procéder à huis clos à un certain moment donné, mais seulement lorsqu'il sera nécessaire de le faire et probablement vers la fin de notre enquête. Je pense que nous devons accueillir ces personnes-là. J'estime aussi, comme M. Kelly qu'on ne fait pas le procès de l'avion. Mais les états financiers doivent certainement faire l'objet d'un examen approfondi. Nous devons assurer le public que nous n'étoufferons pas l'affaire, et que le Comité des comptes publics n'est pas prêt à laisser ce genre de chose se produire quand le Vérificateur général est là et qu'il nous dit qu'il en a assez. J'espère que je reprends correctement ce que vous avez dit l'autre jour.

Alors, monsieur le président, j'aimerais que ces témoins soient convoqués. Qui plus est, j'espère que nous inviterons d'autres témoins à comparaître plus tard, parce que je ne crois pas que nous soyons près d'en avoir fini avec ce rapport.

En parlant de témoins, je vois que nous avons invité Herb Gray. Je me demande si nous pouvons le convoquer. Je viens de m'apercevoir que c'est plutôt M. Lumley qu'il faudrait inviter, et on voudra peut-être proposer un amendement en ce sens. Mais, comme j'ai proposé la motion, je ne peux pas proposer d'amendement, alors j'espère que quelqu'un voudra bien proposer une motion d'amendement pour inviter le vice-président du Conseil d'administration à assister à la réunion.

Merci monsieur le président.

**Le président:** J'aimerais une précision au sujet de la composition du Comité de vérification de la compagnie. Le vice-président est-il inclus là-dedans?

**M. P. Aird (vice-président principal, finances, Canadair Limitée):** Non, il ne l'est pas.

**Le président:** Il ne l'est pas.

**M. Stevens:** Monsieur le président, si vous me permettez, je propose que l'alinéa b) soit modifié comme suit: Le président et vice-président du Conseil d'administration et du Comité de vérification du conseil de Canadair Limitée.

Je pense qu'il serait très utile que M. Goyer, Jean-Pierre Goyer, soit là en plus du président actuel.

**Le président:** Sommes-nous prêts à voter?

**M. Desmarais:** Qui peut voter?

**Le président:** M. Hovdebo vient de partir. Ceux qui ont droit de voter ce matin sont MM Desmarais, Kelly, Clarke, Wright, Hovdebo et Stevens.

**M. Kelly:** Avons-nous le quorum?

**Le président:** Nous l'avons jusqu'à ce que M. Hovdebo parte.

[Texte]

**Mr. Kelly:** We have five at present. Is that correct?

**The Chairman:** Yes. Perhaps while that is going on, I know Mr. Desmarais has to go to another committee. Do you have a few questions you would like to put at this point?

**Mr. Desmarais:** I am just against continuing these, I think, useless meetings.

**The Chairman:** Okay. On Mr. Stevens' amendment to add the vice-chairman of the board of directors to part (b) of the report . . .

**Mr. Kelly:** Just for accuracy's sake, was that amendment not proposed by Mr. Wright?

**Mr. Wright:** I moved the motion so I cannot move an amendment to it.

**The Chairman:** He conceded that he could not make his . . .

**Mr. Kelly:** Okay.

**The Chairman:** Mr. Stevens put the motion to add the vice-chairman of the board of directors to part (b). Is it agreed that the amendment be adopted?

**Some hon. Members:** Agreed.

**The Chairman:** Mr. Desmarais, you do not agree?

**Mr. Desmarais:** No. I do not agree with the motion and I do not agree with the amendment.

**The Chairman:** Okay. All right, could we have hands then, please?

Amendment agreed to.

**The Chairman:** Then on the motion as amended . . .

**Mr. Kelly:** What is the score?

**The Chairman:** Four to one.

**Mr. Kelly:** And a quorum is six?

**The Chairman:** Yes, but I am not voting. The Chair does not vote in circumstances like that.

Then on the motion as amended to adopt the Twenty-Second Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure, could we have hands from those who agree and those opposed?

Motion agreed to.

**The Chairman:** The motion as amended is passed. Thank you, gentlemen.

I think we can go to questions. I think you have used up your time, Mr. Blenkarn.

**Mr. Blenkarn:** No, I had just started; you cut me off.

**The Chairman:** You started at 18 minutes past, and we had at least 10 minutes, and since this other presentation was in your . . . I am afraid . . .

**Mr. Blenkarn:** But, Mr. Chairman . . .

**The Chairman:** I will get to you again, I am sure.

[Traduction]

**M. Kelly:** Nous sommes actuellement cinq, n'est-ce-pas?

**Le président:** Oui. En attendant, je sais que M. Desmarais doit se rendre à un autre Comité, avez-vous d'autre chose à ajouter sur cette question?

**M. Desmarais:** Je suis tout simplement contre le fait qu'on poursuive ces réunions qui, pour moi, sont inutiles.

**Le président:** Bien. Au sujet de l'amendement de M. Stevens visant à ajouter le vice-président du Conseil d'administration à la partie b) du rapport . . .

**M. Kelly:** Pour fins d'exactitude, cet amendement n'a-t-il pas été proposé par M. Wright?

**M. Wright:** J'ai proposé la motion, alors je ne peux pas proposer d'amendement à ma propre motion.

**Le président:** Il a dit qu'il ne pouvait pas . . .

**M. Kelly:** Très bien.

**Le président:** M. Stevens a proposé d'ajouter le vice-président du Conseil d'administration à la partie b). Plaît-il au Comité d'adopter cet amendement?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** M. Desmarais, vous n'êtes pas d'accord?

**M. Desmarais:** Non. Je ne suis pas d'accord avec la motion et je ne suis pas d'accord avec l'amendement.

**Le président:** Très bien, un vote à main levée s'il vous plaît.

L'amendement est adopté.

**Le président:** Maintenant, sur la motion amendée . . .

**M. Kelly:** Quel est le résultat?

**Le président:** Quatre contre un.

**M. Kelly:** Et il faut être six pour le quorum?

**Le président:** Oui, mais je ne vote pas. Le président ne vote pas dans des circonstances pareilles.

Donc, un vote à main levée sur la motion modifiée visant à adopter le 22<sup>ième</sup> rapport du Sous-comité du programme et de la procédure.

La motion est adoptée.

**Le président:** La motion amendée est adoptée.

Merci messieurs. Je pense que nous pouvons passer aux questions maintenant. Je crois que votre temps est écoulé, monsieur Blenkarn.

**M. Blenkarn:** Non, je venais de commencer; vous m'avez coupé la parole.

**Le président:** Vous avez commencé à 18, et nous avons eu au moins 10 minutes; et puisque l'autre intervention a été faite sur votre . . . je crains que . . .

**M. Blenkarn:** Mais, monsieur le président . . .

**Le président:** Je suis sûr que vous aurez la parole plus tard.



[Text]

**Mr. Blenkarn:** —that is rather unfair, you know.

**The Chairman:** I do not think so, compared to when you started and what happened. Mr. Stevens is departing, is he?

**Mr. Fennell:** He will be back. He is going to speak on the Crow.

• 1100

**The Chairman:** All right, Mr. Blenkarn, since the other two members of the committee who did not speak last week have left for a moment, perhaps you could take a few minutes.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Chairman, I will not be long. I thought I would like to go over the issue that the witness from Thorne Riddell presented and the question of whether the statements presented, particularly the December 31 statement, were a fair statement of the financial position of the company for the period ending December 31, 1982.

I wanted to ask Thorne Riddell for some information with respect to what tests they did in order to satisfy the five criteria that the Auditor General produced for us at the last meeting, and that is in connection with "the product is clearly defined and the cost attributable thereto can be identified". I was wondering if Mr. Tilley could tell us if the product or process was clearly defined and the cost could clearly be identified.

In view of the fact that there is evidence or indication that aircraft were sold at all sorts of prices—the cost of production on some statements, and certainly the statement this year, was in excess of the sale value of the product—there is a great deal of concern as to whether the cost or the process was clearly identified. I was wondering if Mr. Tilley could answer questions on that at this point. How do you satisfy that criterion?

**Mr. Tilley:** As far as the product being clearly identified, Mr. Blenkarn, the product is of course the Challenger 600 and the Challenger 601. It was, in our view, clearly identified as to what the product of the process was; namely, two aircraft.

**Mr. Blenkarn:** And the costs attributable thereto?

**Mr. Tilley:** The costs attributable thereto... I think Mr. Freeborough has gone through the process that we follow in order to check the accumulation of cost, in addition to which there has been some discussion in previous meetings of this committee concerning how you value programs under program accounting. We looked at—and again Mr. Freeborough covered this, I think—and examined the assumptions that were used in accumulating future costs with respect to airplanes to be built in the future in order to assess the total viability of the program, particularly insofar as we were concerned and primarily insofar as we were concerned, the point at which the break-even point would be reached. That includes all costs of all aircraft to that point; it also includes all revenues of all aircraft to that point in time.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Tilley, at this point I guess I am also entitled to look at your December 31, 1982 statement, and if I

[Translation]

**M. Blenkarn:** ... ce n'est pas très juste, vous savez.

**Le président:** Je ne crois pas, si on tient compte de l'heure à laquelle vous avez commencé et de ce qui s'est produit. M. Stevens nous quitte?

**M. Fennell:** Il reviendra. Il doit faire une intervention au sujet des tarifs du Nid de Corbeau.

**Le président:** Très bien, monsieur Blenkarn, étant donné que les deux autres membres du Comité qui n'ont pas eu la parole la semaine dernière sont partis pour un moment, je peux vous accorder quelques minutes.

**M. Blenkarn:** Monsieur le président, ce ne sera pas long. Je pensais revenir sur le témoignage du représentant de *Thorne Riddell* et sur la question de savoir si les états financiers, particulièrement celui du 31 décembre, reflétaient fidèlement la situation financière de la compagnie pour la période se terminant le 31 décembre 1982.

Je voulais demander à *Thorne Riddell* quelques renseignements au sujet des vérifications qu'ils ont effectuées afin de satisfaire aux cinq critères que nous a énoncés le vérificateur général à la dernière réunion et qui demandaient que le produit soit clairement défini et que les coûts imputables au produit puissent être établis. M. Tilley pourrait-il nous dire si le produit ou le procédé était clairement défini et si les coûts pouvaient être établis clairement.

Étant donné que l'appareil semble avoir été vendu à toutes sortes de prix, le coût de production dont il est fait état dans certains rapports financiers, et certainement dans le rapport de cette année était supérieur au prix de vente du produit, et on se demande si on a bien fait état du coût ou du procédé. M. Tilley, pourrait-il répondre à ces questions? Comment avez-vous respecté ces critères?

**M. Tilley:** Quant à l'identification du produit, monsieur Blenkarn, il s'agit évidemment du Challenger 600 et du Challenger 601. À notre avis, il n'y avait pas de doute quant au produit: deux appareils.

**M. Blenkarn:** Et les coûts imputables à leur production?

**M. Tilley:** Pour ce qui est des coûts, je pense que M. Freeborough vous a exposé la méthode que nous suivons pour vérifier l'accumulation des coûts, et je pense que vous avez en outre discuté, lors de réunions antérieures, de la façon dont vous évaluez les programmes selon la méthode comptable axée sur les programmes. Nous avons étudié—et je pense que M. Freeborough vous en a déjà parlé—et examiné les hypothèses relatives à l'accumulation future des coûts de production des appareils afin d'évaluer la viabilité du programme dans son ensemble, particulièrement et principalement dans le but d'établir le seuil de rentabilité du programme. Cela comprend tous les coûts de l'appareil jusqu'à ce stade-là, ainsi que tous les revenus s'y rattachant.

**M. Blenkarn:** Monsieur Tilley, je pense que j'ai aussi le droit d'examiner votre état financier du 31 décembre 1982, et si je



[Texte]

take a look at the schedules to that statement the cost of producing the product is defined as \$591,000 but the sales were \$529,000. So your cost of producing the product was in excess of the sale value of the product. I suspect that if you had analysed the real cost of producing in 1981 you would have found that out as well.

Also, I suggest to you that another part of the criteria is that the technical feasibility of a product or process has been established, and the question really is whether you can ever recover the unamortized or the soft costs. Obviously you cannot recover the soft costs if you cannot build the aircraft for what you can sell it for.

I want to know what evidence you have and you can present to this committee that indicates that this company during 1980 and 1981 was able to build an aircraft for less than its sale price.

**Mr. Tilley:** Mr. Blenkarn, I think Mr. Bell went into some detail the other day in terms of outlining to you and the committee why there was a loss in 1982. He indicated that the early aircraft were being brought into revenue at the sales level of the early aircraft. The cost of the aircraft is about that sales level, and I think he made that quite clear.

• 1105

What I said a few moments ago was that the total program revenues, which would anticipate and include prices that were substantially above those for which the early aircraft were sold, would recover the cost. That is the basis upon which we assessed the total program, not each individual aircraft versus the cost of each individual aircraft.

**Mr. Blenkarn:** Did you do an analysis of the actual bits, parts, and pieces—engines and so on—that went into building a Challenger aircraft, including the rent for the floor space to build it, the heat and the light, appropriate to that particular unit, and determine that the company could in fact produce and make a profit on each one of those aircraft if it were not for the financing costs, for example, or the promotion costs, for example?

**Mr. Tilley:** I did not deal with any individual aircraft, Mr. Blenkarn. What we do is examine the company's cost-estimating process to ensure that they are picking up costs which we believe to be realistic under the assumptions that are being used by the estimating department. We review those with the estimating department and we satisfy ourselves in that respect. We do not get down to the individual aircraft.

**Mr. Blenkarn:** Great. Well, let us go back to the estimating department, because you alluded to a report that was done in 1981. That report in 1981 had certain schedules in it. I happen to have been apprised, I believe, of one of the schedules. It is called Exhibit 12, and it says *1982 Operating Plan Executive Summary: Summary of Operations*. Is that a schedule to the document you examined to complete your audit for the year ending December 31, 1981?

**Mr. Tilley:** I do not recall alluding to anything. I think I do recall specifically saying the other day that I did not know

[Traduction]

regarde les annexes, je constate que le coût de production s'établit à 591,000 dollars alors que le prix de vente est de 529,000 dollars. Donc, le coût de production était supérieur au prix de vente. Si vous aviez analysé le coût réel de production pour 1981, je pense que vous auriez constaté la même chose.

Je vous dirais aussi qu'une autre partie du critère consiste à établir la faisabilité technique d'un produit ou procédé, et qu'il s'agit en fait de déterminer s'il est possible de recouvrer les coûts non amortis. Il est bien évident que vous ne pouvez recouvrer les coûts non amortis si vous ne pouvez vendre l'appareil au prix qu'il vous coûte.

Je veux savoir ce que vous avez comme preuve et ce que vous pouvez présenter au Comité pour montrer que la compagnie, en 1980 et 1981, pouvait fabriquer un appareil à un coût moins élevé que son coût de vente.

**M. Tilley:** Monsieur Blenkarn, je pense que M. Bell vous a expliqué en détails l'autre jour pourquoi la compagnie enregistrait un déficit en 1982. Il a dit que les premiers appareils faisaient leurs frais au niveau de vente établi au début. Le coût de l'appareil s'élève environ à ce niveau de vente, et je pense que c'était assez clair.

Ce que j'ai dit tantôt, c'est que les revenus de l'ensemble du programme établi en fonction des prix de vente substantiellement plus élevés que le prix de vente des premiers appareils permettraient de recouvrer les coûts. C'est là-dessus que nous avons fondé notre évaluation de l'ensemble du programme, et non sur chaque appareil individuel par rapport au coût de chacun.

**M. Blenkarn:** Avez-vous fait une analyse des éléments, composantes, pièces, moteurs et ainsi de suite entrant dans la composition de l'appareil Challenger, y compris le coût de location de l'usine de montage, le coût du chauffage et de l'éclairage pour ensuite déterminer que la compagnie pouvait effectivement fabriquer les appareils et réaliser un profit sur chacun d'eux, si ce n'était des coûts de financement par exemple, ou des coûts de la promotion du produit?

**M. Tilley:** Je n'ai pas analysé d'appareil individuellement, monsieur Blenkarn. Nous examinons le processus d'estimation des coûts de la compagnie pour nous assurer qu'elle établit des coûts que nous jugeons réalistes suivant les hypothèses utilisées par le service d'estimation. Nous passons les coûts en revue avec le service et nous nous satisfaisons de cela. Nous n'analysons pas les appareils individuellement.

**M. Blenkarn:** Parfait. Revenons maintenant au service d'estimation, parce que vous avez fait allusion à un rapport effectué en 1981. Ce rapport comportait certaines annexes. J'ai pris connaissance d'une d'elles. Il s'agit du document numéro 12 qui s'intitule *Sommaire du plan d'exploitation: résumé des opérations*. Est-ce une annexe du document que vous avez examiné pour effectuer votre vérification pour l'année se terminant le 31 décembre 1981?

**M. Tilley:** Je ne me souviens pas d'avoir fait allusion à quoi que ce soit. Je crois me rappeler vous avoir dit l'autre jour que

[Text]

what you were reading from, if you were looking at the same schedule you are now looking at. I still do not know what it is. I am going to ask Mr. Freeborough to answer that question, if he can, based on what we have done.

**Mr. Freeborough:** I really can add nothing further, not knowing the schedule you have in front of you, Mr. Blenkarn.

**Mr. Blenkarn:** The material I have from Canadair—and I would be delighted to give you a copy of it; I could get it photostatted for you—the material I have in front of me indicates that during 1980 the company planned to receive orders of \$1.068 billion; it actually only received orders of \$744,646,000. During 1981 it planned that it would receive new orders of \$555,200,000; it actually lost orders. Indeed, it had a negative order position of \$337 million. The backlog of orders was estimated at the end of 1981 to be \$1.6 billion; actually the backlog of orders at the end of 1981 was only \$836,000. The projections by the company for each year your firm did the auditing were always hopelessly optimistic. I want to know, on that basis, how you decided you could trust those projections and say that those projections were reasonable projections and they gave you reasonable assurance that the program costs that had been capitalized could be recovered.

**Mr. Tilley:** I think Mr. Freeborough went through the process we follow to review the projections made by the company.

**Mr. Blenkarn:** You are right, Mr. Tilley, he went through the process. The question is: How did he possibly come to the conclusion?

**Mr. Tilley:** I do not have the file in front of me and I do not have that particular schedule you are reading from in front of me, so I do not know its relevance.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Chairman, we are obviously being stonewalled here. But let me carry on with one further thing.

Another criterion is the future market for the product. Did you talk to any officials from Gulfstream as to the possible market for this product?

**Mr. Tilley:** Did we talk to officials from Gulfstream? No, we did not talk to officials from Gulfstream.

**Mr. Blenkarn:** Did you check the sales of commercial jets by examining a book produced by Canadair, from whom we have now received it, called *AV Data—the Aviation Data Service Incorporated*, on the registration of jets, which was clearly available, and was available; and the material really is available? Did you check that kind of information?

• 1110

**Mr. Tilley:** We checked information that the marketing department had. Again, as I think Mr. Freeborough went over with you, whether it included that, I would have to go back to the files.

[Translation]

je ne connaissais pas le document que vous citiez, si c'est bien le même document que vous avez aujourd'hui. Je ne sais toujours pas ce que c'est. Je vais demander à M. Freeborough de répondre à cette question, s'il le peut, en fonction de ce que nous avons fait.

**M. Freeborough:** Je n'ai vraiment rien à ajouter, ne connaissant pas l'annexe que vous avez devant vous, monsieur Blenkarn.

**M. Blenkarn:** Selon le document de Canadair que j'ai en main, et je me ferais un plaisir de vous en remettre une copie, je pourrais vous la faire photocopier, en 1980, la compagnie prévoyait recevoir des commandes de 1.068 milliards de dollars; elle n'en a reçues que pour une valeur de 744,646,000 dollars. En 1981, elle prévoyait recevoir 555,200,000 dollars de nouvelles commandes, alors qu'elle en a perdues. En fait, son carnet de commandes montrait un moins 337 millions de dollars. Les commandes en arrérages à la fin de 1981 étaient estimées à 1.6 milliard de dollars; en fait, à la fin de 1981, les arrérages s'élevaient seulement à 836 millions de dollars. Les prévisions de la compagnie pour chaque année que votre bureau a fait la vérification étaient excessivement optimistes. J'aimerais savoir comment vous avez pu croire ces prévisions, comment vous avez pu les juger raisonnables et comment vous avez pu être raisonnablement assurés qu'il était possible de recouvrer les coûts du programme déjà capitalisés.

**M. Tilley:** Je pense que M. Freeborough vous a exposé en détail comment nous avons révisé les prévisions de la compagnie.

**M. Blenkarn:** Vous avez raison, monsieur Tilley, il nous a bien expliqué le processus. La question est la suivante: comment pouvait-il en arriver à une telle conclusion?

**M. Tilley:** Je n'ai pas le dossier devant moi, et je n'ai pas non plus l'annexe que vous citez, alors je ne peux pas me prononcer sur son exactitude.

**M. Blenkarn:** Monsieur le président, on fait évidemment de l'obstruction. Mais j'aimerais aborder une autre question.

Un autre critère porte sur le marché éventuel du produit. Avez-vous discuté avec des représentants de Gulfstream des possibilités de marché pour ce produit?

**M. Tilley:** Avons-nous discuté avec des représentants de Gulfstream? Non, nous n'avons pas discuté avec des représentants de Gulfstream.

**M. Blenkarn:** Avez-vous vérifié les ventes d'avions à réaction commerciaux en examinant un document publié par Canadair que nous avons reçu et qui s'intitule *AV Data—the Aviation Data Service Incorporated* qui porte sur l'enregistrement des avions à réaction, lequel document est très accessible, il l'était et il l'est toujours? Est-ce que vous avez vérifié ce genre d'information?

**M. Tilley:** Nous avons vérifié l'information des services de commercialisation mais là encore, je ne me rappelle plus si ces renseignements y figuraient je crois que M. Freeborough vous



[Texte]

**Mr. Blenkarn:** Well, did you check with other independent marketing sources with respect to this aircraft, an aircraft of like quantity/quality, to determine whether there was, in fact, even a possibility to sell enough aircraft in the world to come up with enough sales to ever get your costs back?

**Mr. Tilley:** We have seen projections of the total market and we have seen estimates as to Canadair's share of that total market and we concluded the estimates we looked at were reasonable.

**Mr. Blenkarn:** Okay. What were the estimates...? How did you determine the estimates of the total market, on an independent basis, as an independent auditor auditing for the shareholders of this company?

**Mr. Tilley:** Mr. Blenkarn, we have used data supplied by the company. We have used other data and I cannot give you specifics at this point in time.

**Mr. Kelly:** Why not?

**Mr. Tilley:** We did not go to an independent marketing company in 1980 or 1979 to assess the total market for that particular aircraft.

**Mr. Blenkarn:** Did you do that in 1981?

**Mr. Tilley:** Did we do that in 1981? No, we did not do that in 1981. I mentioned what we did in 1981, or Mr. Freeborough did. He also mentioned the material we had which had been used or prepared by others and had in it reference to an independent market survey.

**Mr. Kelly:** A supplementary... Well am I...? May I?

**Mr. Blenkarn:** Yes. You can have a quick one and then let me carry on, if you would.

**The Chairman:** A supplementary, Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** Had you done program accounting before?

**Mr. Tilley:** Yes.

**Mr. Kelly:** For whom?

**Mr. Tilley:** For Canadair.

**Mr. Kelly:** Who else? I mean prior to the time you got the contract with Canadair.

**Mr. Tilley:** We were involved, as Mr. Freeborough said, with Canadair previously. There are very few program companies in Canada. I am only aware of one other, quite frankly.

**Mr. Kelly:** I thought Arthur Anderson had been their auditor before.

**Mr. Tilley:** Well, we were auditors of Canadair in the 1960s.

[Traduction]

a parlé de cette question—il faudrait que je consulte les dossiers.

**M. Blenkarn:** Est-ce que vous vous êtes alors adressé à d'autres bureaux de *marketing* pour déterminer s'il y avait une possibilité de vendre dans le monde suffisamment d'avions de cette qualité pour recouvrer vos frais?

**M. Tilley:** Nous avons vu des projections pour l'ensemble du marché, ainsi que des estimations sur la part de ce marché qui pourrait revenir à Canadair, et nous en avons conclu que nos chances étaient raisonnablement bonnes.

**M. Blenkarn:** Bon. Comment se présentaient les estimations...? Comment avez-vous déterminé les estimations de l'ensemble du marché, sur une base indépendante, en tant que vérificateur indépendant chargé d'apurer les comptes pour les actionnaires de cette société?

**M. Tilley:** Nous avons utilisé les données fournies par la société, monsieur Blenkarn, ainsi que d'autres données et je ne puis vous donner de précisions à l'heure actuelle.

**M. Kelly:** Pourquoi pas?

**M. Tilley:** En 1979 ou en 1980, nous ne nous sommes pas adressés à une société indépendante de *marketing* pour évaluer, pour cet avion en particulier, comment se présentait l'ensemble du marché.

**M. Blenkarn:** L'avez-vous fait en 1981?

**M. Tilley:** Si nous l'avons fait en 1981? Non, nous ne l'avons pas fait. Je vous ai dit ce que nous avons fait en 1981, ou alors M. Freeborough vous l'a dit, et il a également parlé des données dont nous disposons, qui avaient été utilisées ou préparées par d'autres, et où il était question d'une étude de marché indépendante.

**M. Kelly:** Une question supplémentaire... m'y autorisez-vous?

**M. Blenkarn:** Oui. Posez en vitesse votre question, et laissez-moi alors continuer, s'il vous plaît.

**Le président:** Une question supplémentaire, monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Est-ce que vous aviez déjà fait de la comptabilité par programme?

**M. Tilley:** Oui.

**M. Kelly:** Pour qui?

**M. Tilley:** Pour Canadair.

**M. Kelly:** Mais pour qui d'autre? Je voulais dire avant que vous n'ayez obtenu le contrat avec Canadair?

**M. Tilley:** Comme l'a dit M. Freeborough, auparavant, nous avions également affaire avec Canadair. Il existe très peu de sociétés, au Canada, qui travaillent sur programme et franchement, je n'en connais qu'une.

**M. Kelly:** Je croyais qu'Arthur Anderson avait été le vérificateur de Canadair.

**M. Tilley:** Mais nous étions leur vérificateur dans les années 60.



[Text]

**Mr. Kelly:** I am sorry.

**Mr. Tilley:** We were auditors of Canadair in the 1960s, prior to the time Arthur Anderson took it over. It then returned to us in the 1960s.

**Mr. Kelly:** Were any aircraft developed during the time in which you were their auditors?

**Mr. Tilley:** Yes. The CL-44 was developed at that time and . . . I am trying to recall what aircraft, the CL-215.

**Mr. Kelly:** Okay. When you are auditing their books, you are doing the audit on behalf of the Government of Canada and ostensibly, then, the taxpayers of Canada; and I presume the government and the taxpayers would hope you would bring an independent expertise to whatever information was given to you by the company. What sort of independent expertise did you bring to those statements and to their books?

**Mr. Tilley:** The independent expertise we bring to that situation, Mr. Kelly, is an independence with respect to an assessment of the costs and an independence with respect to the assessment of the procedures used in accumulating those costs, a knowledge of accounting, a knowledge of financial statement presentation and an assessment of the overall aspects of the company with respect to all these markets.

**Mr. Kelly:** Well, what you are really saying is that you did not go to outside sources in the business to see if there were standards you could create against which you could measure the performance and objectives that were supplied to you by Canadair. Is that correct? You tended to rely on your own internal organization and on the good judgment of the company. Is that correct?

**Mr. Tilley:** Not entirely, no.

**Mr. Kelly:** But primarily?

**Mr. Tilley:** We have to look at the material the company accumulates. The company has a great deal of this information available in their marketing or costing department, not only the information which they themselves create but information which has been created by others, such as the book that Mr. Blenkarn was referring to. I do not know specifically that that was there, but they accumulate that kind of information, and it is that kind of information that we also look at in reviewing the details which are in the company. Naturally, if we had any concern with respect to the validity of the information which was being provided to us by the company, we would seek independent support.

• 1115

**Mr. Kelly:** Did you at any time?

**Mr. Tilley:** We did not have that concern.

**Mr. Kelly:** Did the large numbers of letters of comfort and guarantees and the cumulative large amounts of money involved give rise to any concern on your part? Here is a company saying to you, it is basically healthy and yet it must

[Translation]

**M. Kelly:** Je m'excuse.

**M. Tilley:** Nous étions les vérificateurs de Canadair dans les années 60, avant qu'Arthur Anderson n'en soit chargé, et avons ensuite pris sa relève.

**M. Kelly:** Est-ce qu'on a entrepris la construction de nouveaux avions pendant l'époque où vous étiez les vérificateurs de Canadair?

**M. Tilley:** Oui, le CL-44, à cette époque-là et . . . j'essaie de me souvenir . . . le CL-215.

**M. Kelly:** Lorsque vous vérifiez les registres comptables de la société, vous le faites au nom du gouvernement du Canada et, par conséquent, des contribuables canadiens. Il est logique que le gouvernement et les contribuables s'attendent à ce que vous portiez un jugement indépendant sur toute information qui vous est fournie par la société. À quel genre d'expert indépendant avez-vous fait appel pour étudier ces registres comptables et ces états financiers?

**M. Tilley:** Ce que nous utilisons dans cette situation, monsieur Kelly, c'est un jugement indépendant en ce qui concerne l'évaluation des coûts, des procédures utilisées pour engager ces coûts, une connaissance de la comptabilité, de la présentation des états financiers ainsi qu'une évaluation de l'ensemble des aspects de la société pour ce qui concerne tous ces marchés.

**M. Kelly:** Ce que vous voulez dire, en réalité, c'est que vous ne vous êtes pas adressé à des experts indépendants pour essayer de déterminer des normes vous permettant de mesurer la performance et les objectifs que vous avait présenté Canadair. Est-ce bien cela? Vous avez préféré vous fier à votre propre organisation interne et au jugement de la société. C'est bien cela?

**M. Tilley:** Non, pas tout à fait.

**M. Kelly:** Mais pour l'essentiel?

**M. Tilley:** Nous sommes chargés d'examiner les documents rassemblés par la société. Les services d'évaluation du coût de fabrication et de marketing de la société disposent d'une grande partie de cette information, non seulement celle qu'ils créent eux-mêmes, mais celle qui a été créée par d'autres, comme par exemple le livre dont parlait M. Blenkarn. Je ne sais pas au juste si ce livre y figurait, mais c'est ce genre d'information que réunissent ces services, et c'est également ce genre d'information que nous examinons lorsque nous examinons les détails des comptes de la société. Bien entendu, si nous avions la moindre raison de mettre en doute la validité de l'information que nous a fournie la société, nous ferions appel à une aide indépendante.

**M. Kelly:** Est-ce que cela vous est jamais arrivé?

**M. Tilley:** Nous n'avions aucune raison de nous inquiéter.

**M. Kelly:** Est-ce que le grand nombre de lettres d'accords présumés et de garanties et les vastes sommes d'argent cumulatives ne vous causaient donc aucune inquiétude? Voici une société qui vous affirme qu'elle se porte fort bien, mais qui

[Texte]

continually go to the government for large blood transfusions. Was there no disparity between what it said and how it acted?

**Mr. Tilley:** Yes, it did give us concern. It gave us concern that the development costs were exceeding expectations and that concern was not evident in 1979. It began to show itself in 1980 and showed itself again in 1981. So as I think I said, in 1981 we went into substantially more detail in our attempt to assess the recoverability of the costs and the correctness of the costs which were being projected into the future, in order to determine whether or not they were recoverable. So that did give us concern, yes, because that was what that money was being used to finance.

**Mr. Blenkarn:** May I carry on, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Yes, Mr. Blenkarn.

**Mr. Blenkarn:** Did you check with Wolfgang Demisch, as presumably the government checked with him directly at one point? Did you check with him at any point to determine what he would say with respect to your ability to sell sufficient aircraft?

**Mr. Tilley:** I am not familiar with the gentleman you mentioned other than that I know he was on *The Fifth Estate* program.

**Mr. Blenkarn:** All right. Mr. Kearns said that at that time he was talking of 500 aircraft over the next 10 or 15 years. Presumably you, as an accountant, would take the conservative view of that; 500 over 10 years would be 50 aircraft a year. Did you check to find out what other aircraft would be competing with the Challenger for market position and what, in fact, the total market for this class of jet would be from any jet sales organization that exists, the aircraft sales people?

**Mr. Tilley:** We were not looking at the total position of the company, whether the market might be 450 aircraft, 500 aircraft or 550 aircraft. Our concern, as I think was well illustrated by Mr. Freeborough, was this: At what point and when would the company reach break-even? That was our concern. Whether they got beyond that and made profit levels based on an extra 50 or an extra 100 aircraft was not something that we were looking at.

**Mr. Blenkarn:** When you got into your 1981 audit, this company was significantly in long-term debt.

**Mr. Tilley:** That is right.

**Mr. Blenkarn:** Interest was owing on that debt. What was the interest rate in 1981? Was it somewhere in the neighbourhood, as it was in August, of 22% prime?

**Mr. Tilley:** It might have been, yes.

**Mr. Blenkarn:** What kind of returns would a company have to have to pay the interest on its debt plus make a profit on the aircraft? How many aircraft would you, in fact, have to sell to cover the interest and all this accumulated debt that had been built up on your programming accounting method? Now surely, you are an accountant; you are with a big firm, you

[Traduction]

n'arrête pas de demander au gouvernement des injections de capitaux. N'y avait-il pas disparité entre ses actions et ses paroles?

**M. Tilley:** Oui, c'est vrai. Le fait que les coûts de développement dépassaient les prévisions nous causaient du souci, mais pas encore en 1979. C'est en 1980 que l'évolution est devenue inquiétante, ainsi qu'en 1981. Comme je l'ai donc dit, je crois, nous avons étudié la situation de beaucoup plus près en 1981 pour voir exactement dans quelle mesure les coûts étaient recouvrables et les prévisions de coûts étaient exactes afin de voir si, à l'avenir, ces coûts seraient ou non recouvrables. Nos inquiétudes se sont donc réveillées, car c'est à cela qu'étaient employées ces injections de capitaux.

**M. Blenkarn:** Puis-je continuer, monsieur le président?

**Le président:** Oui, monsieur Blenkarn.

**M. Blenkarn:** Avez-vous vérifié auprès de Wolfgang Demisch, comme l'a fait directement, à un certain moment, le gouvernement? L'avez-vous consulté à un certain moment pour le sonder sur ce qu'il pensait du nombre d'avions qu'il serait possible de vendre?

**M. Tilley:** Je ne connais pas la personne dont vous parlez, si ce n'est que je l'ai vu à l'émission *The Fifth Estate*.

**M. Blenkarn:** M. Kearns a dit qu'à l'époque, il parlait de 500 avions au cours des 10 ou 15 prochaines années. En tant que comptable, j'imagine que vous feriez une évaluation prudente: 500 avions sur 10 ans, cela représente 50 avions par an. Avez-vous cherché à savoir quel avion serait en compétition sur le marché avec le Challenger? Vous êtes-vous renseigné auprès d'une organisation de vente d'avions, d'un courtier en avions, sur ce que représentait l'ensemble du marché pour cette catégorie d'avion à réaction?

**M. Tilley:** Nous n'avons pas examiné la position d'ensemble de la société, à savoir si le marché pourrait absorber 450, 500 ou 550 avions. Notre problème, comme l'a bien montré M. Freeborough, était de savoir à quel moment et quand la société atteindrait le seuil de rentabilité. C'était cela notre travail. Si la société dépassait ce seuil et réalisait des bénéfices par la vente de 50 ou de 100 avions en plus, ce n'était pas cela que nous étions chargés d'examiner.

**M. Blenkarn:** Lorsque vous avez commencé le travail de vérification en 1981, la société était considérablement endettée à long terme.

**M. Tilley:** C'est exact.

**M. Blenkarn:** Les intérêts de cette dette étaient échus. Quel était le taux d'intérêt en 1981? L'intérêt préférentiel était-il de l'ordre de 22 p. 100, comme il l'était en août?

**M. Tilley:** C'est bien possible.

**M. Blenkarn:** Quel genre de recettes devrait faire une société pour payer les intérêts de sa dette et réaliser, de surcroît, un bénéfice sur l'avion? Combien d'avions devriez-vous vendre pour couvrir les intérêts de cette dette qui s'était accumulée d'après votre méthode de comptabilité par programme? Enfin, voyons, vous êtes comptable auprès d'une



[Text]

know these factors. How come you did not make reference to that in that financial statement, at least qualify the audit?

**Mr. Tilley:** Obviously, Mr. Blenkarn, if we thought the interest rate of 22% was going to last for the next 10 years, it would make a difference in the total cost projections and the revenue matched against those costs. We looked at the forecasts and the forecasts have since turned out to be reasonable with respect to the interest projections.

**Mr. Blenkarn:** The company, on December 31, had long-term debt, in accordance with your financial statement, of \$600 million; a little over \$600 million. Even at 10% or 12% that is \$70 million a year in interest alone.

• 1120

What kind of margin was there in the production of aircraft in this company that would allow this company not only to cover the interest on its debt set out in the financial statement but pay back the debt that was shown as an asset in your program accounting method?

**Mr. Tilley:** As you know, a good deal of that debt was on a fluctuating interest rate. At that point in time it was over prime—that is right—but today it is substantially less than what it was at that point in time.

**Mr. Blenkarn:** I asked you with respect to December 31, 1981.

**Mr. Tilley:** Right.

**Mr. Blenkarn:** You are in a firm of accountants. Program accounting is a fairly risky field because, as I point out to you, one of the criteria is that adequate resources exist or are expected to be available to complete the project.

**Mr. Tilley:** Right.

**Mr. Blenkarn:** On December 31, 1981, what evidence did your firm have of adequate resources being available to complete the project? Did you have a letter from the Government of Canada saying that they would for sure cover any losses or costs of this project?

**Mr. Tilley:** We at that time were aware of the negotiations going on with the government to obtain the \$1.35 billion guarantee, and that was in the process of being obtained at the time we signed that financial statement, and it was obtained shortly thereafter.

**Mr. Blenkarn:** Did you have an undertaking from the government that they would supply that money; and did you analyse whether, if that money was lent to the company, the company would then have to pay interest on the money, that including the interest attributable for that money, it was safe to do the program accounting, capitalize all those soft costs,

[Translation]

grande entreprise et vous connaissez bien ces facteurs. Comment se fait-il que vous n'en ayez pas parlé dans ces états financiers, en apportant tout au moins des réserves à votre vérification?

**M. Tilley:** Si nous avions jugé, monsieur Blenkarn, que le taux d'intérêt de 22 p. 100 allait se maintenir pendant une dizaine d'années, cela aurait évidemment fait une différence dans la projection d'ensemble des coûts et des recettes qui découleraient de ces coûts. Nous avons examiné les prévisions et ces dernières se sont avérées assez justes par rapport aux prévisions sur l'intérêt.

**M. Blenkarn:** Le 31 décembre, d'après votre état financier, la société avait une dette à long terme de 600 millions de dollars, un peu plus, même. Même à 10 p. 100 ou à 12 p. 100, l'intérêt à lui seul représente 70 millions de dollars par an.

De quel genre de marge dans la production d'avion disposait cette société, qui lui aurait permis non seulement d'acquitter les intérêts de sa dette, telle qu'elle figurait à l'état financier, mais de rembourser également la dette qui était considérée comme un actif d'après votre méthode de comptabilité par programme?

**M. Tilley:** Comme vous le savez, les taux d'intérêt d'une bonne partie de cette dette étaient fluctuants. À cette époque-là, ils étaient plus élevés que le taux préférentiel, c'est vrai, mais aujourd'hui, ils ont beaucoup baissé par rapport à cette époque.

**M. Blenkarn:** Je vous interroge sur la situation telle qu'elle se présentait au 31 décembre 1981.

**M. Tilley:** C'est vrai.

**M. Blenkarn:** Vous travaillez pour une société de comptables. La comptabilité par programme est un domaine assez dangereux, car, comme je vous l'ai signalé, cela ne marche que si l'on dispose de ressources suffisantes ou si l'on sait que l'on peut se procurer les ressources nécessaires pour terminer le projet.

**M. Tilley:** C'est vrai.

**M. Blenkarn:** Quelle preuve votre société avait-elle, au 31 décembre 1981, qu'il y aurait suffisamment de ressources pour permettre d'achever le projet? Aviez-vous une lettre du gouvernement du Canada par laquelle celui-ci s'engageait à couvrir toutes les pertes ou tous les coûts entraînés par ce projet?

**M. Tilley:** Nous étions à l'époque au courant des négociations en cours avec le gouvernement pour obtenir la garantie de 1.35 milliard de dollars, et ceci était imminent au moment où nous avons signé cet état financier, et a été obtenu peu de temps après.

**M. Blenkarn:** Aviez-vous en main une lettre par laquelle le gouvernement s'engageait à fournir cet argent, et vous êtes-vous posé la question de savoir si, au cas où cet argent serait prêté à la société, celle-ci ayant alors des intérêts à verser sur cette somme, y compris les intérêts déjà dus, s'il était sage de faire une comptabilité par programme, de capitaliser tous ces



[Texte]

expect the company to be able to carry not only the interest on that \$1.35 billion debt but pay the debt off at anything like the interest rates attributable in 1980, 1981, 1982, even forecast for this year? Will you please tell me how your firm could conceivably suggest on December 31, 1981 that there was conceivably the ability to pay that off, to collect the money, on the basis of conceivable sales, even the sales forecast by Mr. Kearns at 50 sales a year?

**Mr. Tilley:** I think Mr. Freeborough told you that the break-even point we were looking at in the material we examined and the material we were provided with looked at a break-even point in 1985; that 1985 was both break-even in terms of the number of aircraft to be sold and break-even and recovery of the cash projections.

**Mr. Blenkarn:** I have that cash projection here as part of the material I was reading from, Mr. Tilley, so that will confirm at least we were looking at the same documentation.

**Mr. Tilley:** Right.

**Mr. Blenkarn:** It is a humorous documentation when you go back one side and then you go forward and you find nothing but roses or pink coloured glasses. I am really concerned about that.

Mr. Chairman, I am not a permanent member of this committee, but I cannot accept that the firm can get away with saying that they refuse to supply documentation because their client, Canadair, does not want to supply the documentation when it is the very purpose of this committee of the House of Commons to inquire and demand the documentation. The documentation of this 1981 study on which Mr. Tilley relies is the documentation that determines whether this was or was not a fair statement to the public and to Parliament, and it is imperative that this Public Accounts committee of Parliament have access to that documentation to find out just how the money was blown.

Thank you.

**Mr. Kelly:** Is he talking about the task force report?

**Mr. Blenkarn:** I beg your pardon.

**Mr. Kelly:** Are you talking about the task force report?

**Mr. Blenkarn:** Yes.

• 1125

**Mr. Kelly:** May I ask if the Auditor General has seen the task force report?

**Mr. Dye:** Yes, I have.

**Mr. Kelly:** So it is not an entirely secret document. It has had some public review.

**The Chairman:** Mr. Dye, were there some conditions under which you were given that report?

[Traduction]

coûts périphériques, et d'attendre de la société non seulement qu'elle verse les intérêts rerts sur cette dette de 1.35 milliard de dollars, mais qu'elle rembourse la dette aux taux d'intérêt en cours en 1980, 1981, 1982, et même ceux qui sont prévus pour cette année? Pourriez-vous me dire comment votre société a pu déclarer, le 31 décembre 1981, que Canadair pourrait rembourser ces sommes, réunir les fonds sur la base de ventes putatives, même si la prévision de M. Kearns de 50 ventes par an se réalisait?

**M. Tilley:** M. Freeborough vous a dit, je crois, que le seuil de rentabilité, d'après les documents que nous avons examinés et ceux qu'on nous avait fournis, était prévu pour 1985; que le chiffre d'affaires critique serait atteint en 1985, tant pour le nombre des avions vendus que pour les prévisions de recouvrement des liquidités.

**M. Blenkarn:** J'ai sous les yeux, dans la documentation que je lisais, cette prévision sur les liquidités, monsieur Tilley; ainsi, je sais au moins que nous parlons de la même documentation.

**M. Tilley:** Bon.

**M. Blenkarn:** Il est plutôt ironique, dans cette documentation, de revenir en arrière et de voir ce qui était écrit d'une part, et en tournant les pages, de constater que «tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes»; vous avez dû chausser vos lunettes roses pour dire ce que vous avez dit. Cela me paraît vraiment fort préoccupant.

Monsieur le président, je ne suis pas un membre permanent de ce Comité, mais je ne puis accepter que cette société puisse s'en tirer en disant qu'elle refuse de fournir de la documentation parce que Canadair, son client, ne veut pas la fournir, alors que le but même de ce Comité de la Chambre des communes est de faire une enquête et d'exiger la documentation. Ces documents sur lesquels se fonde l'étude de 1981 de M. Tilley sont ceux qui déterminent si cette déclaration au public et au Parlement était ou non honnête, et il est essentiel que le Comité des comptes publics du Parlement puisse consulter cette documentation, pour découvrir comment ces fonds ont été dilapidés.

Je vous remercie.

**M. Kelly:** Est-ce qu'il parle du rapport du groupe d'étude?

**M. Blenkarn:** Voulez-vous répéter, s'il vous plaît?

**M. Kelly:** Est-ce que vous parlez du rapport du groupe d'étude?

**M. Blenkarn:** Oui, c'est bien cela.

**M. Kelly:** Puis-je demander si le vérificateur général a vu le rapport du groupe d'étude?

**M. Dye:** Oui, je l'ai vu.

**M. Kelly:** Ce n'est donc pas un document à caractère strictement secret, puisqu'il vous a été communiqué.

**Le président:** Monsieur Dye, vous l'a-t-on communiqué à certaines conditions?

[Text]

**Mr. Dye:** Yes. When we were doing the audit on ITC and on their various grant assistance programs, we were aware there was a document that the officials of ITC felt they could not provide to us. That document was the task force report on the Canadair program. I went personally to the then President of the Treasury Board and suggested to him that this seemed to be an essential document for us to form an opinion on and report the previous year. It was given willingly to me, on a condition that I read it and return it intact without giving it to others, in that it was a Cabinet document. I accepted it on that basis and I read the document.

Having read the document, I then reported to Parliament. I reported to you that an interdepartmental task force was formed, chaired by a representative of the Department of Finance, to consider support for the loan guarantees requested by Canadair.

I went on to say that:

Based on current information available to us, it is our view that \$1.35 billion will not be sufficient to maintain the company.

I made another editorial comment in Chapter 1 as I was editorializing on the major issues of the 1981-1982 year.

I then returned the document immediately. No one else in my organization saw it. I returned it personally to Don Johnston.

Knowing that this hearing was coming up, I asked the Hon. Herb Gray if I might again have that document. I have received it—and I keep it on exactly the same terms as I had it before—from Mr. Gray, and I intend to return it to Mr. Gray.

**The Chairman:** Can you say, Mr. Dye, whether the information in that report would have enabled you to come to a conclusion?

**Mr. Dye:** I think it is but one part of the whole array of information an auditor would use. When I was reading it first, in September 1982, when I first received it, I felt the report was very optimistic; extremely optimistic.

**The Chairman:** Mr. Bennett, you wanted to comment here.

**Mr. G. Bennett (Vice-President, Canada Development Investment Corporation, and Acting President, Canadair):** I would like to make a couple of points on this. First of all, neither CDIC nor Canadair is in a position to agree to the release of this document. It is not ours to release. It is obviously a Cabinet privileged document, and we do not have the ability to waive the Cabinet's privilege.

Second, I think what Mr. Dye said is important, that this report was one item that was considered by the auditors, and surely the importance of the report is whether or not it tended to support the company's position and other information that

[Translation]

**M. Dye:** Oui. Parce que nous avons procédé à la vérification du ministère de l'Industrie et du Commerce et de ses différents programmes d'aide par subventions, nous nous sommes rendu compte qu'il existait un document que les responsables du ministère ne voulaient pas nous confier, et ce document était le rapport du groupe d'étude sur le programme Canadair. Je me suis alors personnellement rendu auprès de celui qui était alors président du Conseil du Trésor et lui ai fait comprendre qu'il s'agissait d'un document essentiel pour nous permettre de nous faire une opinion et de rendre des comptes sur l'année écoulée. Le document m'a alors été remis, à la condition que je le rende après lecture, sans l'avoir communiqué à d'autres, car il s'agissait d'un document du Cabinet. J'ai accepté ces conditions et ai pris connaissance du document.

Cela fait, j'ai fait rapport au Parlement. Je vous ai fait savoir qu'un groupe d'étude interministériel avait été constitué, qu'il était présidé par un représentant du ministère des Finances et qu'il allait se pencher sur la question de savoir s'il convenait d'accorder à Canadair l'appui qui lui était nécessaire pour obtenir les garanties de prêt qu'elle avait demandées.

J'ai poursuivi en disant que:

... si l'on se fie aux derniers renseignements connus, cette somme de \$1,35 milliard ne sera pas suffisante pour maintenir la société à flot.

J'ai également fait une observation au chapitre I en passant en revue les principales questions de l'année 1981-1982.

J'ai alors immédiatement rendu personnellement le document à Don Johnston, sans que nul autre l'ait vu.

Sachant que je serais convoqué devant vous, j'ai demandé à M. Herb Gray si le document pourrait de nouveau m'être confié. M. Gray me l'a remis, aux mêmes conditions que la fois précédente, et j'ai l'intention de le lui rendre.

**Le président:** Pourriez-vous dire, monsieur Dye, si l'information contenue dans ce rapport vous aurait permis d'atteindre une conclusion?

**M. Dye:** Je crois qu'elle ne représente qu'une partie de l'ensemble de l'information dont devrait disposer un vérificateur. À la première lecture, en septembre 1982, le rapport m'a paru très optimiste, extrêmement optimiste, dirais-je.

**Le président:** Vous aviez une observation à faire, monsieur Bennett.

**M. G. Bennett (vice-président, Corporation de développement des investissements du Canada et président par intérim de Canadair):** Je voudrais faire plusieurs observations sur ce point. Tout d'abord, ni la CDIC ni Canadair ne sont en situation de consentir à la publication de ce document, car ce n'est pas à nous de le faire. C'est un document à prérogative du Cabinet, et la renonciation à cette prérogative ne peut venir de nous.

M. Dye me semble également avoir fait une remarque importante en disant que le rapport n'était que l'un des éléments étudiés par les vérificateurs, et que son importance réside dans le fait qu'il vient ou non à l'appui de la situation de la société et d'autres informations dont disposaient les



[Texte]

the auditors had which would indicate the recoverability of the inventoried costs.

I am informed there may be a possibility that the company would be permitted to make the report available to Mr. Dye—I did not realize he had it again—for purposes of his commenting to this committee on whether or not the report in fact corroborated the company's view that the non-recurring inventory costs were recoverable. If that is the significant aspect here of this report, it seems to me we can get at it in that way; or we may be able to get at it in that way. I cannot, nor can anyone else in this room, waive the Cabinet's privilege; but if the question is whether or not the report tended to corroborate the other evidence the auditors had as to the recoverability of costs, I am sure we can get that out on the table.

It seems to me that is the relevance of the report. But if there is something else, I guess we should . . .

**Mr. Blenkarn:** Let us assume we cannot get the report. Will Canadair release the other evidence they gave the auditor from their own internal working papers, which would enable the auditor to come to the conclusion that these soft costs could be recovered?

• 1130

**Mr. Bennett:** I do not see any problem with that, Mr. Blenkarn, subject to the usual caveat that I have about all this information. I would like to look at it and see what there is in it that could be considered sensitive.

**Mr. Blenkarn:** Would you do that?

**Mr. Bennett:** I certainly will.

**Mr. Blenkarn:** Will you eliminate what you think is sensitive?

**Mr. Bennett:** I certainly will.

**Mr. Blenkarn:** It seems to me the material that was available on projections made by the company in 1979—or 1978, 1980 or 1981, for that matter—are projections that were made by the company. But they really do not have very much to do with sales in 1983.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Blenkarn.

Mr. Kearns, could you tell the committee why the company decided to change auditors, both from Thorne Riddell to Arthur Andersen and then back to Thorne Riddell in 1979?

**Mr. Frederick R. Kearns (Former President and Chief Executive Officer, Canadair Limited):** If permissible, Mr. Chairman, I think Mr. Aird would be more familiar with the details of it.

**The Chairman:** Mr. Aird, on the same question.

**Mr. Aird:** Mr. Chairman, some of the dates I am going to give you may not be precisely correct.

[Traduction]

vérificateurs, et d'après lesquelles les coûts de l'inventaire seraient récupérables.

Il est possible, me dit-on, que la société soit autorisée à mettre le rapport à la disposition de M. Dye—je ne savais pas qu'il l'avait de nouveau—afin que ce dernier puisse exposer devant ce comité si le rapport corroborait, ou non, l'opinion de la société sur le fait que les coûts d'inventaire non récurrents pouvaient être recouverts. Si c'est là ce qui vous paraît important dans ce rapport, je crois que nous pourrions l'obtenir de cette façon, que ce n'est pas impossible, en tout cas. Ni moi, ni personne d'autre ici ne peut obtenir la renonciation à la prérogative du Cabinet, mais s'il s'agit de savoir si le rapport vient ou non à l'appui des autres documents dont disposaient les vérificateurs pour évaluer le caractère recouvrable des coûts, je sais pertinemment que nous pourrions nous le procurer.

Je crois que c'est en cela que le rapport est pertinent, mais si vous y cherchez autre chose, je crois que nous devrions . . .

**M. Blenkarn:** Supposons que nous ne puissions nous procurer ce rapport. Est-ce que Canadair nous communiquera les autres documents provenant de ses propres archives de travail, qui avaient été remis au vérificateur et lui avaient permis de conclure que ces coûts périphériques pourraient être recouverts?

**M. Bennett:** Je n'y vois aucune difficulté, monsieur Blenkarn, sous réserve de l'avertissement que je dois émettre à propos de toute cette information. Je voudrais examiner ce document, pour voir ce qu'il contient qui pourrait être considéré comme délicat.

**M. Blenkarn:** Voudriez-vous faire cela?

**M. Bennett:** Certainement.

**M. Blenkarn:** Est-ce que vous en retirerez ce que vous considérez comme délicat?

**M. Bennett:** C'est ce que je ferai.

**M. Blenkarn:** Il me semble que la documentation qui était disponible sur des projections faites par la société en 1979—ou d'ailleurs, en 1978, 1980 ou 1981—portait sur des projections faites par la société, mais qui n'ont pas grand-chose à voir avec les ventes de 1983.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Blenkarn.

Monsieur Kearns, pourriez-vous dire à ce Comité pourquoi la société a décidé de changer de vérificateurs et a passé de Thorne Riddell à Arthur Andersen, puis est revenue, en 1979, à Thorne Riddell?

**M. Frederick R. Kearns (ancien président—directeur général de Canadair Limitée):** Si vous me le permettez, monsieur le président, j'aimerais donner la parole à M. Aird, qui s'y connaît mieux que moi là-dessus.

**Le président:** La même question est donc posée à M. Aird.

**M. Aird:** Monsieur le président, je ne suis pas tout à fait sûr de certaines des dates que je vais vous donner.



[Text]

**Mr. Kelly:** Could you speak up, please? I am sorry, I cannot hear you.

**Mr. Aird:** Yes. Some of the dates I am going to quote may not be precisely correct, but it is my understanding that a predecessor firm of Thorne Riddell—Riddell, Steed, Graham and Hutchison... were appointed auditors of Canadair around 1945, 1946 or 1947, prior to or at the time of the acquisition of Canadair Limited by the Government of Canada. At that time, Thorne Riddell were the Canadian representatives of Arthur Andersen & Co. Arthur Andersen were the auditors of what was then called the Electric Boat Corporation, which formed the nucleus of the company that in the early 1950s became known as General Dynamics Corporation.

In the 1960s—and this is a date of which I am not certain—Arthur Andersen set up a Canadian operation. At some time during the 1960s, Arthur Andersen were appointed auditors of Canadair Limited in order to put General Dynamics Corporation in a position where, for the first time, they would be able to say one single firm audited the entire General Dynamics picture, which is a highly desirable state of affairs for both the auditor and the corporation.

Upon the acquisition by the Government of Canada of the company in 1976, Thorne Riddell were subsequently reappointed auditors of Canadair Limited. I would have to say one of the key ingredients was that Thorne Riddell is a Canadian firm and that it was just thought by the corporation that it would be more appropriate to have a purely Canadian firm as auditor of this company.

**The Chairman:** Were there any significant changes in accounting practices over, let us say, 10 years that you might know about?

**Mr. Aird:** No, I cannot think of any, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Aird, you would be aware of the five criteria for deferred development costs as set out by the CICA. Were you satisfied they were all met?

**Mr. Aird:** Yes.

**The Chairman:** You discussed that with the auditors.

**Mr. Aird:** Yes.

**The Chairman:** Okay. Mr. Tilley, you agree you were satisfied that the criteria were all met. What changed specifically in 1982 to cause...? Which criteria were no longer met to cause the write-off about which we are all concerned?

**Mr. Tilley:** Going from memory on the criteria, Mr. Chairman, it says one of the criteria is a defined market. That market substantially deteriorated during the course of 1982, commencing, I think, about March or April 1982.

**Mr. Kearns:** It was in May.

**Mr. Tilley:** In May? Thank you, Mr. Kearns.

[Translation]

**M. Kelly:** Est-ce que vous pourriez parler plus fort, s'il vous plaît? Excusez-moi, je vous entends mal.

**M. Aird:** Très bien. Il se peut que certaines des dates que je vais vous citer ne soient pas tout à fait exactes, mais je crois savoir qu'un prédécesseur de Thorne Riddell—la société Riddell, Steed, Graham et Hutchison—a été nommé vers 1945, 1946 ou 1947, vérificateur de Canadair, avant l'acquisition de Canadair Limitée par le gouvernement du Canada, ou à peu près à cette époque-là. Thorne Riddell était alors le représentant canadien de Arthur Andersen et Cie, qui était vérificateur de ce qu'on appelait alors la *Electric Boat Corporation*, qui a constitué le noyau de la société qui a pris le nom, au début des années 50, de *General Dynamics Corporation*.

Dans les années 60—c'est là une date dont je ne suis pas tout à fait certain—Arthur Andersen a monté une affaire au Canada. Et pendant ces années-là, sa société a été nommée vérificateur de Canadair Limitée, afin de permettre à *General Dynamics Corporation* de dire que, pour la première fois, toute la société avait fait l'objet d'une vérification par une seule société de vérificateurs, ce qui est fort souhaitable, tant pour le vérificateur que pour la société en question.

En 1976, lors de l'acquisition de la société par le gouvernement canadien, Thorne Riddell a été de nouveau nommé vérificateur de Canadair Limitée, l'argument principal étant que Thorne Riddell était une société canadienne et qu'il paraissait approprié que la société soit vérifiée par une société de vérificateurs uniquement canadienne.

**Le président:** Y a-t-il eu des changements marqués dans les pratiques comptables au cours des, mettons, 10 années où vous avez suivi la question?

**M. Aird:** Non, aucun à ma connaissance, monsieur le président.

**Le président:** Vous connaissez, monsieur Aird, les cinq critères des coûts de développement comptabilisés d'avance, tels qu'ils sont établis par l'Institut canadien des comptables agréés. Étiez-vous sûr que ces cinq critères avaient été tous respectés?

**M. Aird:** Certainement.

**Le président:** Vous en avez discuté avec les vérificateurs.

**M. Aird:** Oui.

**Le président:** Très bien. Monsieur Tilley, vous êtes d'accord pour dire que ces cinq critères avaient tous été respectés. Quel est le changement qui est intervenu en 1982 pour causer...? Quels étaient les critères qui n'étaient plus respectés et qui ont causé la radiation qui nous préoccupe tous?

**M. Tilley:** Si j'ai bonne mémoire, monsieur le président, l'un des critères est un marché déterminé. Ce marché s'est considérablement détérioré au cours de l'année 1982, à partir, je crois bien, de mars ou avril.

**M. Kearns:** C'était en mai.

**M. Tilley:** En mai? Je vous remercie, monsieur Kearns.

[Texte]

• 1135

In addition to which, it became apparent in 1982, as a result of the substantial deterioration, that the projected deliveries and the projected orders were not going to be met in order to recover the cost within a timeframe which would be reasonable if you were looking at it from a forward point of view. In fact, as I recall, some time during the fall of 1982, one of the schedules we were looking at projected a break-even point substantially above 1981, projected out into the 1990s, which clearly brings into question your capacity and ability to foresee costs which go that far ahead.

In looking at the initial projections, we were satisfied that a three- to five-year cost projection was within the realm of predictability and that the assumptions could be examined with a reasonable expectation that they would be met.

But when you get into 10-year projections, anything beyond, in my view, 5 years, then you start to open up the scope of the variants and open up the capacity of the company to have put upon it many different items, many of which are beyond its control—change in market, a new type of plane, evolutionary type of engine which would change the market very substantially. So looking at a short timeframe was acceptable, but when we started to look into the 1990s with respect to break-even, then we had to back off and say, what is really the market for this type of aircraft; and if there is a market, is it financeable? So we had two or three factors.

There was a loss of market, possibly a loss of defined market insofar as the Challenger was concerned. Certainly based on the financial situation of the company at the time we signed the 1982 statements, the potential of the company to continue long term into the future to achieve that break-even point if the market were there... These things fell apart, and as a result we had to look at writing off those costs which could no longer be carried under that requirement.

**The Chairman:** Did you have serious discussions with the company regarding the 1981 financial statements? I mean, were the red flags being waved in your head by then?

**Mr. Tilley:** In 1981?

**The Chairman:** For the 1981 financial statements, which I believe you signed on January 22, 1982, which I also find is a remarkably short period of time for an audit of this sort. Maybe you can address that at the same time.

**Mr. Tilley:** Yes. Addressing your last question first, insofar as the timeframe is concerned, as you can appreciate, a great deal of our work is done prior to December 31. As I think Mr. Freeborough reviewed, a great deal of the time that we spend reviewing the work in process is done during the months of September, October and November. So we are looking generally at a September cut-off date, which, from our point of view, is reasonably close to December 31, so that we can review the costs and other expenses at the end of September or the end of October and project them forward to December 31

[Traduction]

En plus de cela, il est devenu évident en 1982 qu'en raison d'une détérioration importante, les livraisons prévues ne seraient pas faites et les commandes inscrites ne seraient pas exécutées et qu'on n'arriverait donc pas à récupérer les coûts dans des délais raisonnables. Je me souviens que l'un des tableaux que nous avons examinés à l'automne 1982 prévoyait un seuil de rentabilité sensiblement plus élevé que celui de 1981. Il s'agissait là de prévisions allant jusqu'aux années 90, ce qui démontre qu'il n'est peut-être pas possible de prévoir des coûts sur une période plus ou moins prolongée.

En examinant les prévisions, nous étions convaincus qu'il était possible de prévoir des coûts sur une période de 3 à 5 ans et qu'il était raisonnable de s'attendre à ce que l'on atteigne cet objectif.

Mais lorsqu'il s'agit des prévisions portant sur une période de 10 ans, ou sur tout ce qui dépasse 5 ans, les variables se multiplient et la compagnie se voit imposer bien des choses sur lesquelles elle n'exerce aucun contrôle: les fluctuations du marché, l'invention de nouveaux modèles d'aéronefs, la mise au point de nouveaux moteurs qui modifient sensiblement les conditions du marché. On pouvait donc faire des prévisions à court terme; mais lorsque nous avons tenté de déterminer quel serait le seuil de rentabilité, jusqu'aux années 90, nous avons dû prendre du recul et nous demander s'il existait vraiment un marché pour ce genre d'avion; et si le marché existait, la construction de l'avion pourrait-elle être financée? Nous avons dû tenir compte de 2 ou 3 éléments.

Il était possible que l'on perde nos marchés et, dans le cas du Challenger, que l'on perde un marché déterminé. Étant donné la situation financière dans laquelle la compagnie se trouvait au moment où nous avons signé les états financiers de 1982, l'aptitude de la compagnie à continuer de fonctionner à long terme et à atteindre le seuil de rentabilité, si le marché existait toujours... Tout cela s'est écroulé et nous avons dû envisager la possibilité de radier les coûts que nous ne pouvions plus supporter.

**Le président:** Avez-vous eu, avec la compagnie, des discussions sérieuses concernant les états financiers de 1981? Avez-vous pressenti qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas?

**M. Tilley:** En 1981?

**Le président:** Je parle des états financiers de 1981, que vous avez signés le 22 janvier 1982. Soit dit en passant, pour une vérification de ce genre, vous n'y avez pas mis beaucoup de temps. Vous pourriez peut-être nous donner une explication.

**M. Tilley:** Oui. Je vais commencer par répondre à votre dernière question. En ce qui concerne les délais, vous savez qu'une bonne partie de notre travail se fait avant le 31 décembre. Comme M. Freeborough l'a dit, l'examen des travaux en cours se fait principalement en septembre, en octobre et en novembre. L'échéance tombe généralement au mois de septembre, ce qui n'est pas très loin du 31 décembre. Nous pouvons donc, à la fin de septembre, ou d'octobre, vérifier les coûts et les autres dépenses et établir des prévisions pour la période allant jusqu'au 31 décembre. La vérification vaut donc jusqu'au 31 décembre, à condition qu'il n'y ait pas



[Text]

and be satisfied at December 31, if there are no material changes during that period of time.

We look at receivables, payables, expenses so that we can complete our audit reasonably quickly in January. I think you will find, Mr. Chairman, that a great many of the public corporations have an audit certificate signed in late January or early February, depending on the particular year. So I would not regard January 22 as being unusual.

Addressing your other question, yes, we discussed the accumulation of cost and the possibility of achieving the break-even point in 1985. We discussed it with management, with Mr. Aird, with Mr. Kearns, and we discussed it with the audit committee in terms of saying, as I think I referred to in my comments earlier, that if the orders and the deliveries did not proceed in 1982, then there may well indeed be a need to review the whole program, and if there were losses at the end of 1982 to pick those up. But the deliverability and the continuation of proceeding toward the break-even point, no further slippage of the break-even point was necessary.

• 1140

**The Chairman:** Did you write to your clients and express those fears or concerns?

**Mr. Tilley:** Those concerns were, I believe, expressed in the report we made to the audit committee.

**The Chairman:** And it ended there? I mean, the audit committee did not make any statements and, in fact, the audit committee submitted it to the board?

**Mr. Tilley:** The audit committee reported to the board of directors.

**The Chairman:** The audit committee recommended... Well, maybe I should ask Mr. Kearns this: The audit committee recommended to the board in the usual way in early 1982 that the statements were acceptable?

**Mr. Kearns:** Yes, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Did either you, Mr. Kearns, or Mr. Aird, know of this concern that was expressed by the auditors to the audit committee?

**Mr. Aird:** Oh yes, we did. The concern, while I do not have the precise language of the minutes of the audit committee, was basically oriented around the concept of the break-even having increased, but still within the framework of the anticipated order book and the order book as it appeared at that time, that the then disclosed break-even of 294 or 295 aircraft was reasonable within the framework of all of the costs, including interest expense, being recoverable. It went on to state that in the event there was a deterioration during 1982 between the relationship of the firm orders and the then estimated break-even, that appropriate action would have to be taken during the 1982 audit.

**The Chairman:** Okay. At what stage did it become obvious to the company, and Mr. Kearns or Mr. Aird may outline, that

[Translation]

de changements substantiels au cours de la période en question.

Nous examinons alors les comptes à recevoir, les comptes à payer et les dépenses, pour que nous puissions terminer notre vérification au mois de janvier, sans perdre trop de temps. Vous trouverez, monsieur le président, que dans le cas d'un bon nombre d'entreprises publiques, le certificat de vérification est signé à la fin de janvier, ou au début de février, selon l'année. Il n'est donc pas anormal de signer le certificat le 22 janvier.

Pour répondre à votre deuxième question, nous avons effectivement discuté des coûts cumulatifs et de la possibilité d'atteindre en 1985 le seuil de rentabilité. Nous en avons discuté avec la direction, avec M. Aird, avec M. Kearns, et avec le comité de vérification. Nous avons signalé que, si les commandes n'étaient pas exécutées et les livraisons n'étaient pas faites en 1982, il faudrait peut-être revoir le programme, et que, s'il y avait des pertes à la fin de 1982, il serait peut-être nécessaire de les assumer. Mais si les livraisons étaient faites et si l'on continuait à s'approcher du seuil de rentabilité, il ne serait pas nécessaire d'ajuster celui-ci.

**Le président:** Avez-vous écrit à vos clients pour leur faire part de vos craintes et de vos préoccupations?

**M. Tilley:** Nous avons fait part de nos préoccupations dans un rapport soumis au comité de vérification.

**Le président:** Et il n'y a pas eu de suite? C'est-à-dire, le comité de vérification a soumis le rapport au conseil d'administration sans se prononcer là-dessus?

**M. Tilley:** Le comité de vérification a fait rapport au conseil d'administration.

**Le président:** Le comité de vérification a recommandé... Je devrais peut-être demander à M. Kearns si le comité de vérification a affirmé au conseil, par les voies habituelles, au début de 1982, que les états financiers étaient recevables.

**M. Kearns:** Oui, monsieur le président.

**Le président:** Savez-vous, monsieur Kearns, ou M. Aird savait-il, que les membres du comité de vérification avaient exprimé des préoccupations?

**M. Aird:** Oui, nous le savions. Je n'ai pas en main le compte rendu de la réunion du comité de vérification, mais je sais que les vérificateurs ont exprimé des préoccupations à propos du fait qu'on avait augmenté le seuil de rentabilité, quoiqu'en tenant compte du carnet de commandes. On a divulgué à ce moment-là que le seuil de rentabilité se situait à 294 ou 295 aéronefs, ce qui aurait été parfaitement raisonnable si l'ensemble des coûts, y compris les frais d'intérêt, avaient été récupérables. Les vérificateurs ont également dit que si le rapport entre les commandes fermes et le seuil de rentabilité prévu se détériorait en 1982, il serait nécessaire, au moment de faire la vérification de 1982, de prendre les mesures qui s'imposaient.

**Le président:** D'accord. A quel moment la compagnie s'est-elle aperçue, et M. Kearns ou M. Aird peuvent répondre, qu'il



## [Texte]

the government was taking this as a policy matter? The minister said it here, that:

The responsibility of government to make the policy decision that Canada should have a strong aviation aerospace industry...

And he also referred to a remark of the Prime Minister in the House recently which indicated that it was government policy to continue down the road that they had started on.

When did it become obvious to you that the government was making policy decisions rather than believing they could bail out of this situation?

**Mr. Kearns:** I am not aware of any policy decision having been made. At the time of the setting of the guarantee level and 1350, both the government and ourselves believed we could live within that. I am not aware of any government policy decision that said, no matter what happens we will back you up.

**The Chairman:** Very well. I am going to allow some others in. I should recognize either Mr. Kelly or Mr. Hovdebo now. Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** I just have one question. This is a follow-up and it comes from the questions that have been asked. The fact that early in 1982, Mr. Tilley suggested they recognized a change in the market possibilities and so on. In Senator Austin's statement he says:

In early 1982 the then Minister of Industry, Trade and Commerce, Mr. Herb Gray, agreed with Canadair on specific performance targets. These were not met.

Now I ask this, and I think I put this question on record once before. I wonder if Canadair could tell us what were these performance targets that Canadair agreed to and the Minister of Industry, Trade and Commerce agreed to?

• 1145

**Mr. Bennett:** I believe we have a letter here that explains that. I frankly cannot put my hands on it instantly. Could we come back to that question? I will try to turn it up.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** My next question, of course, is why were they not met. It is a little difficult to ask that without knowing what those targets are.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, I have said this before. I think it still is the answer to your question. The recession in our segment of the business-jet industry really hit us over night. Up until May 1982, we had not been hit by the recession. But it happened very very quickly in the May 1982 timeframe. Things really deteriorated very rapidly from that point on.

**Mr. Hovdebo:** Since the targets had been established and Canadair was unable to meet them, what action did ITC or the minister take in monitoring them? Did you have to report

## [Traduction]

s'agissait, pour le gouvernement, d'une question de politique? Le ministre a déclaré que:

Puisqu'il incombe au gouvernement d'adopter une politique visant à développer l'industrie de l'aviation et de l'aérospatiale...

Il a également cité une remarque faite récemment à la Chambre par le premier ministre. Celui-ci a indiqué que le gouvernement avait l'intention de poursuivre la politique qu'il avait adoptée.

Quand est-il devenu évident que le gouvernement, au lieu d'envisager la possibilité de vous renflouer, prenait des décisions d'ordre politique?

**M. Kearns:** Si l'on a pris des décisions d'ordre politique, je n'en suis pas au courant. Au moment où on a fixé la garantie et le chiffre de 1350, nous croyions, nous et le gouvernement, que nous pouvions nous y conformer. Si le gouvernement a décidé qu'il nous appuierait quoi qu'il arrive, je n'en suis pas au courant.

**Le président:** Très bien. Je vais permettre à d'autres députés de poser leurs questions. Je devrais donner la parole soit à M. Kelly, soit à M. Hovdebo. Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Je n'ai qu'une seule question à poser. Elle fait suite à certaines questions qui ont déjà été soulevées. M. Tilley a dit qu'au début de 1982, on a admis que l'état du marché avait changé. Dans sa déclaration, le sénateur Austin a dit:

Au début de 1982, le ministre de l'Industrie et du Commerce de l'époque, M. Herb Gray, a fixé, en collaboration avec Canadair, des objectifs en ce qui concerne le rendement. Ces objectifs n'ont pas été atteints.

Je veux maintenant vous poser ma question, que je crois avoir déjà posée une fois. Les représentants de Canadair pourraient-ils nous dire quels étaient les objectifs fixés par Canadair et par le ministre de l'Industrie et du Commerce?

**M. Bennett:** Je crois qu'il existe une lettre qui explique tout cela. Je ne l'ai pas en main. Pourrions-nous revenir là-dessus? Je vais la chercher.

**Le président:** Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Je vais maintenant vous demander pourquoi ces objectifs n'ont pas été atteints? Mais si on ne sait pas ce qu'ils étaient, la question n'a pas beaucoup de sens.

**M. Kearns:** Je vais répéter, monsieur le président, ce que j'ai dit déjà. Je crois avoir répondu à votre question. La récession, dans notre secteur de l'industrie de la construction de jets privés, nous est tombée dessus du jour au lendemain. Jusqu'en mai 1982, la récession ne nous avait pas touchés. Mais elle s'est manifestée brusquement en mai 1982. À partir de ce moment-là, la situation s'est détériorée très rapidement.

**M. Hovdebo:** Étant donné que Canadair n'était pas arrivée à atteindre les objectifs fixés, quelles mesures ont été prises par le ministère de l'Industrie et du Commerce, ou par le ministre lui-même, en vue de les surveiller? Deviez-vous leur soumettre

[Text]

back? What action was taken when you found you could not meet these targets?

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, we reported monthly on our progress against the targets to the minister, and we also had a senior government official on our board. Of course we were reporting monthly to the board on the failure to meet these targets. Third; we had embarked on a cost-reduction program with layoffs and cutbacks in other areas, which amounted to some \$185 million for the latter half of 1982 and all of 1983.

**Mr. Hovdebo:** The reason for the establishment of these targets apparently would be recognition of the fact that you were getting into trouble. Was that the reason for the department or the minister... well, I suppose you are the wrong person to ask this, perhaps. But for what reason did they allow you to go ahead, even after it was recognized that these targets could not be met?

**Mr. Kearns:** I believe the number one reason would be that they were convinced that the program continued to have high potential for the future once we got through the recession. I think that would have been the major consideration.

**Mr. Hovdebo:** It would appear that there is no value in establishing the targets at all, if you were not going to monitor them and force some kind of adherence to them. I guess you have already answered this question, but when did the government change its policy from a corporation which was going to be commercial and make a profit, to a corporation which obviously they are holding up for other reasons, for policy reasons?

**Mr. Bennett:** Mr. Chairman, I do not think it is possible for us to answer that question. Because I do not know that we have reason to believe that the government did change its policy. I can answer your first question now, sir, if you would like me to. The targets or standards which were set arose at the time that the government was considering providing a guarantee level of \$1,350 billion and, at that time...

**Mr. Hovdebo:** What date is that?

• 1150

The document that actually contains what I believe are the targets that you are referring to is dated February 15, 1982. It is a letter from Canadair to the then Ministry of Industry, Trade and Commerce. It constitutes, I would say, an undertaking by Canadair that the \$1.35 billion loan guarantee authority would be adequate to enable the corporation to achieve its Challenger and other program objectives. In other words, no further funding would be required. That undertaking is based on various assumptions which are stated in a schedule to this letter, and those assumptions, I would think, are the targets that the minister was referring to in his report.

[Translation]

des rapports? Quelles mesures ont été prises lorsque vous vous êtes rendu compte que vous n'arriveriez pas à atteindre ces objectifs?

**M. Kearns:** Nous soumettions au ministre des rapports mensuels dans lesquels il était question de nos progrès en ce qui concerne les objectifs. Il y a eu également un haut fonctionnaire du gouvernement qui siégeait à notre conseil d'administration. Nous avons aussi soumis à celui-ci des rapports mensuels, dans lesquels nous avons dit que nous n'avions pas réussi à atteindre nos objectifs. En troisième lieu, nous avons lancé un programme de réduction des coûts qui prévoyait des mises à pied et des coupures dans d'autres domaines. Les coûts ont été réduits de quelque 185 millions de dollars pour les six derniers mois de 1982 et l'ensemble de 1983.

**M. Hovdebo:** Ces objectifs ont été fixés, semble-t-il, parce qu'on a justement reconnu que vous aviez de la difficulté. Est-ce pour cela que le ministère, ou le ministre... je suppose que la question ne s'adresse pas directement à vous. Comment se fait-il qu'on vous a permis de continuer, même si l'on avait reconnu que les objectifs ne pouvaient pas être atteints?

**M. Kearns:** On croyait que, une fois la récession terminée, le programme aurait toujours énormément de potentiel. Voilà, je crois, la raison principale.

**M. Hovdebo:** Ce n'est pas la peine de fixer des objectifs si on n'a pas l'intention de les respecter. Il se peut que vous ayez déjà répondu à la question, mais je vous la poserai quand même. Quand est-ce que le gouvernement a décidé qu'il ne s'agirait plus d'une entreprise commerciale rentable, mais d'une entreprise qu'il faudrait renflouer pour des raisons d'ordre politique?

**M. Bennett:** Je ne crois pas que nous soyons en mesure de répondre à votre question. Je ne sais pas si nous avons des raisons de croire que le gouvernement a modifié sa politique. Si vous voulez, monsieur, je peux répondre à votre première question. Les objectifs ou les normes en question ont été fixés au moment où le gouvernement envisageait la possibilité d'accorder une garantie s'élevant à 1,350 millions de dollars. À ce moment-là...

**M. Hovdebo:** C'était à quelle date?

Je crois que le document qui donne les objectifs dont vous parlez est daté du 15 février 1982. Il s'agit d'une lettre de Canadair adressée au ministre de l'Industrie et du Commerce de l'époque. A mon sens, dans ce document, Canadair assure que la garantie de prêt de 1.35 milliard de dollars sera suffisante pour permettre à la société de parvenir aux objectifs de son programme Challenger et de ses autres objectifs de programme. Autrement dit, aucun autre financement ne serait nécessaire. Cette assurance est fondée sur plusieurs hypothèses dont il est question dans une annexe à cette lettre et, pour moi,



[Texte]

As Mr. Kearns has said, the company undertook to report monthly against those targets and did so. The targets were not achieved, I think for all the reasons that have been discussed in this committee and have been referred to in the minister's report.

**Mr. Hovdebo:** Would a copy of that letter be available? Could that be tabled?

**Mr. Bennett:** Mr. Chairman, I frankly cannot see any reason why it would not be available. It was written to a minister, and I think probably out of courtesy I would like to know whether the minister has any objection to its release, but I would not have thought there would be a problem with it.

**Mr. Hovdebo:** One more question, Mr. Chairman. Also in his statement, Senator Austin said:

Management frequently failed to communicate to the Board the information required to permit a proper assessment of the company's problems and management's proposals.

Would Canadair make a comment on that?

**Mr. Kearns:** Could I hear that again.

**Mr. Hovdebo:** The statement is:

Management frequently failed to communicate to the board the information required to permit a proper assessment of the company's problems and management's proposals.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, I can only say that we did the best job we could of communicating everything possible in the way of data to our board, and when any additional data was asked for, or suggested, we responded as quickly as we could to provide it.

**Mr. Hovdebo:** Did IT&C have a person on that board?

**Mr. Kearns:** Yes, Mr. Chairman, at all times, and in the earlier years of ownership by the government, there were three members. Later, I guess in the last two or three years, there was one senior member of the Department of Industry, Trade and Commerce.

**Mr. Hovdebo:** Was it their recognized responsibility to report to the minister?

**Mr. Kearns:** I am not certain what their terms of reference were from their minister, but quite independent of whatever reporting they did, we did our monthly detailed reporting to the minister and secondly we issued a very detailed monthly report which was given to other officials of the Department of Industry, Trade and Commerce and Finance, and some other government departments. We also had quarterly reviews with a standing committee of officials from Industry, Trade and Commerce, Finance, Treasury Board, and the Department of Transport. So these were communication vehicles, other than what communication was taking place between the senior government official on the board and his minister.

[Traduction]

ces hypothèses sont précisément les objectifs dont le ministre a parlé dans son rapport.

Comme M. Kearns l'a dit, la compagnie a décidé de faire un rapport mensuel de l'état d'avancement de ces objectifs, et c'est ce qu'elle a fait. Ces objectifs n'ont pas été atteints, pour toutes les raisons dont ce Comité a parlé, et qui sont également mentionnées dans le rapport du ministre.

**M. Hovdebo:** Est-ce que vous pourriez nous donner une copie de cette lettre? Pourriez-vous déposer cela?

**M. Bennett:** Monsieur le président, je ne vois vraiment pas de raison de ne pas le faire. C'est une lettre adressée à un ministre et, par mesure de courtoisie, je demanderais à ce ministre s'il a des objections, mais je vois mal quel problème il pourrait y avoir.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, encore une question. Dans sa déclaration, toujours, le sénateur Austin dit:

La direction a souvent omis de communiquer au conseil les informations qui lui auraient permis de bien évaluer les problèmes de la compagnie et les propositions de la direction.

Qu'est-ce que Canadair peut nous dire de cela?

**M. Kearns:** Vous voulez répéter?

**M. Hovdebo:** Voilà la déclaration:

La direction a souvent omis de communiquer au conseil les informations qui lui auraient permis de bien évaluer les problèmes de la compagnie et les propositions de la direction.

**M. Kearns:** Monsieur le président, tout ce que je peux dire, c'est que nous avons fait notre possible pour communiquer toutes les informations possibles à notre conseil; chaque fois qu'on nous a réclamé des informations supplémentaires, nous avons répondu le plus rapidement possible et fourni ces informations.

**M. Hovdebo:** Est-ce qu'il y avait un représentant de l'Industrie et du Commerce au sein du conseil?

**M. Kearns:** Oui, monsieur le président, en permanence. Et quand le gouvernement venait de racheter, pendant les premières années, il y avait trois représentants. Par la suite, depuis deux ou trois ans, il y avait un représentant important du ministère de l'Industrie et du Commerce.

**M. Hovdebo:** Était-il établi qu'ils étaient responsables devant le ministre?

**M. Kearns:** Je ne sais pas quel mandat leur ministre leur avait confié, mais indépendamment des rapports qu'ils pouvaient faire, nous avions, nous, un rapport mensuel détaillé à l'intention du ministre, qui était complété par un rapport mensuel très détaillé communiqué aux autres responsables du ministère de l'Industrie et du Commerce, ainsi que du ministère des Finances, entre autres ministères. Nous avions également des séances trimestrielles avec un comité permanent constitué de représentants du ministère de l'Industrie et du Commerce, des Finances, du Conseil du Trésor et du ministère des Transports. Voilà donc quels étaient les canaux de communication, en plus des communications entre le représen-



[Text]

[Translation]

tant du gouvernement détaché auprès du conseil et son ministre.

• 1155

**Mr. Hovdebo:** It would appear then, Mr. Chairman, that ITC had adequate information to take action had they wanted to do so.

**The Chairman:** Mr. Thomson.

**Mr. Thomson:** A supplementary, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Thomson.

**Mr. Thomson:** Did any of the officials whom you have just named from ITC or the other government departments ever come back to you, communicate with you in response to the reports that you made?

**Mr. Kearns:** Yes.

**Mr. Thomson:** Frequently?

**Mr. Kearns:** Not to me so much. I believe Mr. MacKenzie could answer this question.

**Mr. John MacKenzie (Vice-President, Planning, Canadair Limited):** There were communications on a monthly basis.

**Mr. Thomson:** Did they ever express their concern to you?

**Mr. MacKenzie:** There were a number of expressions of various types, concern from a technical point of view, from a financial point of view, there were suggestions. It was an ongoing process.

**Mr. Thomson:** Thank you.

**The Chairman:** Mr. Kearns, I have a supplementary too. The management of Canadair seems to be taking it in the neck, shall we say. The minister said to the committee, in his statement, that:

Canadair's engineering, marketing and management skills necessary for it to remain a major aviation company had been allowed to deteriorate.

Many things that have been written in the press say that the government was blaming the management of Canadair for this. In fact, you have taken early retirement, whether that was voluntary I do not know. Do you accept these criticisms of mismanagement and the blame for the situation?

**Mr. Kearns:** Not entirely, no, sir. The situation, when we were taken over by the Government of Canada, was that under General Dynamics we had been—the whole industry at that time, prior to 1976, had been—in a slump, both in the U.S. and in Canada. So during the early 1970s, leading up to the takeover by the Government of Canada, our company ran down from something like a peak of 9,000 employees to 1,250. In fact, we were headed for liquidation. The policy decision that had been made by General Dynamics was to liquidate Canadair, sell off the machine tools and the land and realize what they could get. It was a very tough assignment to go from 9,000 people down to 1,250 and still maintain the skills

**M. Hovdebo:** Dans ces conditions, monsieur le président, le ministère de l'Industrie et du Commerce devait avoir suffisamment d'information pour prendre des mesures si on avait décidé de le faire.

**Le président:** Monsieur Thomson.

**M. Thomsom:** Monsieur le président, une question supplémentaire.

**Le président:** Monsieur Thomson.

**M. Thomson:** Les gens du ministère de l'Industrie et du Commerce et des autres ministères dont vous venez de parler sont-ils jamais venus vous parler des rapports que vous envoyiez?

**M. Kearns:** Oui.

**M. Thomson:** Fréquemment?

**M. Kearns:** Pas tellement à moi; je pense que M. MacKenzie pourrait répondre à cette question.

**M. John MacKenzie (vice-président, planification, Canadair Limitée):** Il y avait des communications chaque mois.

**M. Thomson:** Vous ont-ils jamais parlé de leurs inquiétudes?

**M. MacKenzie:** Ils ont parlé d'un certain nombre de choses, de préoccupations d'ordre technique, financier; ils ont également fait des suggestions. Les communications étaient permanentes.

**M. Thomson:** Merci.

**Le président:** Monsieur Kearns, j'ai moi aussi une question supplémentaire. La direction de Canadair semble durement secouée, si l'on peut dire. Le ministre a déclaré au Comité:

On a laissé se détériorer les compétences de Canadair dans les domaines du génie, de la commercialisation et de la gestion, compétences qui étaient nécessaires pour qu'elle reste une grande compagnie d'aviation.

Les journaux ont beaucoup répété que le gouvernement blâmait la direction de Canadair pour cet état de choses. En fait, vous avez pris une retraite anticipée, je ne sais pas si c'était volontaire ou pas. Est-ce que vous acceptez ces critiques de mauvaise gestion, est-ce que vous vous chargez du blâme?

**M. Kearns:** Pas entièrement, non, monsieur. Lorsque le gouvernement du Canada nous a rachetés, nous appartenions à *General Dynamics* et nous venions de passer—comme le reste de l'industrie à cette époque, c'était avant 1976—par une période de stagnation aux États-Unis et au Canada. Par conséquent, au début des années 70, et jusqu'au rachat du gouvernement du Canada, notre compagnie était passée de 9,000 employés à 1,250. En fait, nous étions en passe d'être liquidés. *General Dynamics* avait déjà décidé de liquider les opérations de Canadair, de vendre les machines-outils et les propriétés foncières, bref, de sauver ce qui pouvait être sauvé. Ce n'est pas évident de pouvoir passer de 9,000 employés à

[Texte]

necessary to bounce back. I believe we did a reasonably effective job in protecting those skills, not at the level and the depth that we would have liked to, but we concentrated very heavily on trying to keep a structure such that once we had the opportunity to launch a new program we could do a credible job.

**The Chairman:** Are you saying that you did not get enough guidance or counselling from the new owner when the government took over?

**Mr. Kearns:** No, I am saying that when the new owner took over we were at that 1,250 level. We were bare bones in every area, in every discipline, but we did the best job we could in protecting every discipline. In the case of engineering, where you might like to have had five or six specialists in an area, we retained one. Then, when the government took over and we got into the Challenger program, we began to rebuild immediately. It was a difficult task to get back up to a full complement as quickly as we wanted to and this was undoubtedly one of the causes of the delay in our development program.

**The Chairman:** Mr. Fennell, a supplementary.

**Mr. Fennell:** Mr. Chairman, I think it is time that Mr. Ritchie came before this committee. I feel Mr. Kearns is a real gentleman and he has been before this committee. We have asked him these questions; he has answered them the same way. I feel we have to hear from Mr. Ritchie whom he was reporting to during the time that this trouble took place. So I would request of you to make a note of it and see if we cannot have him before this committee, because he was the man that was answerable to the minister, who was in communication with Mr. Kearns, and I think it is only fair to Mr. Kearns. I think he has been a gentleman here and I think we should get somebody else to answer some of these questions.

• 1200

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, did not the recently adopted report of the standing committee do just that? Or attempt to do that?

**The Chairman:** I do not think it is printed in the wording, but it was our suggestion to the minister when we spoke to him that—oh yes, it does say “and responsible senior officials who served under the Honourable Herb Gray . . .”

**Mr. Fennell:** I want it stated; specifically Mr. Ritchie.

**Mr. Kelly:** That has already been discussed and that has already been concluded. So I would suggest that your remarks are late and therefore redundant.

**The Chairman:** Mr. Kelly, you will be next.

**Mr. Kelly:** All right. I just have a few general questions to ask. Lear sold the company a sleek, sassy airplane and Canadair turned it immediately into a tubby waddler. Why?

[Traduction]

1,250 tout en conservant les compétences nécessaires pour remonter la pente. En fait, ce que nous avons fait pour protéger ces compétences, peut-être pas autant que nous aurions voulu, n'était déjà pas si mal. Nous avons fait tout ce que nous avons pu pour que, le jour où la possibilité d'un nouveau programme s'annoncerait, nous puissions faire un travail décent.

**Le président:** Vous voulez dire qu'au moment du rachat par le gouvernement, le nouveau propriétaire ne vous a pas donné suffisamment d'indications ou de conseils?

**M. Kearns:** Non, je vous explique que lorsque le nouveau propriétaire est arrivé, nous n'étions plus que 1,250 employés. Dans tous les secteurs, notre organisation était devenue squelettique, mais nous avons fait tout notre possible pour protéger tous ces secteurs. Dans le département du génie, quand il nous aurait fallu 5 ou 6 spécialistes d'un domaine donné, nous n'en avions plus qu'un. Par conséquent, lorsque le gouvernement est arrivé et que nous avons eu le programme Challenger, nous avons commencé immédiatement la reconstruction. Il n'a pas été facile de revenir aux effectifs normaux dans des délais si courts, et c'est sans doute l'une des raisons des retards de notre programme de développement.

**Le président:** Monsieur Fennell, une question supplémentaire.

**M. Fennell:** Monsieur le président, je pense qu'il est temps de convoquer M. Ritchie devant ce Comité. J'ai l'impression que M. Kearns est un homme d'honneur, et il est venu devant ce Comité. Nous lui avons posé des questions, il a répondu dans le même ordre d'idée. À mon avis, nous devons parler à M. Ritchie, devant qui il était responsable pendant toute cette période troublée. Je vous demande donc de prendre note, de voir s'il est possible de le convoquer, car c'est lui qui était responsable devant le ministre, qui assurait les communications avec M. Kearns et, à mon sens, c'est la chose à faire, en toute justice pour M. Kearns. Il s'est conduit avec probité et, à mon avis, nous devons demander à quelqu'un d'autre de répondre à certaines questions.

**M. Kelly:** Monsieur le président, est-ce que ce n'est pas précisément ce que nous avons fait, ou essayé de faire, dans le rapport que nous venons d'adopter?

**Le président:** Je n'ai pas l'impression que cela figure dans l'énoncé, mais effectivement, nous avons pensé demander au ministre, lorsque nous le verrions . . . Ah oui, il est question des «fonctionnaires responsables qui étaient sous les ordres de l'honorable Herb Gray . . .».

**M. Fennell:** Je tiens à ce que M. Ritchie soit nommé.

**M. Kelly:** Nous en avons déjà discuté, et une conclusion a été adoptée. Par conséquent, vous êtes un peu en retard, et ce que vous dites est devenu inutile.

**Le président:** Monsieur Kelly, c'est votre tour.

**M. Kelly:** Très bien. Je n'ai que quelques questions d'ordre général. M. Lear a vendu à Canadair un bel avion, fin et racé,



[Text]

**Mr. Kearns:** Oh, I do not agree with that statement at all. First of all, Lear basically had a concept. There had been no design work done on the airplane. It was a concept and we jointly went to work with the concept. His original idea of putting that concept into the form of an airplane was that it should look like a Lear jet. It had to be very sleek and racey looking, and Mr. Lear had very strong views about this. As we got into the business of trying to sample what the marketplace wanted, it became crystal clear to us that the fuselage had to be wider than we originally contemplated. Mr. Lear was a very difficult man to work with, that is no secret. At the point where we varied from his theory that it had to look like a Lear jet, he decided to stop working with us, that is, in the engineering area; stop working actively in the design area.

**Mr. Kelly:** We are here today because not only did sales plummet unexpectedly and suddenly in 1982 and 1983 but because costs escalated dramatically right from the very beginning. I suspect that even if sales had not plummeted, you would have been faced with the dilemma of a huge write-off.

Now, tell me, why, since it had been a long time since you had developed a plane, since you were working on the tricky leading edge of technological change, you thought that you could design and produce a new airplane in half the time taken by your competitors? That is an admirable or curious mixture of bravado and naiveté.

**Mr. Kearns:** These are very rough numbers half the time. I would like to do a little research on that question and see how we compare in time with other comparable-sized airplanes. For instance, it does not take the Boeing Company twice the time that we estimated initially for our program. I think I could supply you with some comparative data that would show that we were not out by a factor of two on timing.

**Mr. Kelly:** I am not suggesting it took you twice the time. What I am suggesting is that you thought you could do it in half the time and that is where a lot of your problems arose. You simply could not.

**Mr. Kearns:** In 20-20 hindsight, for sure, we underestimated the speed with which we could rebuild our organization. If we were doing it over again . . . Also, because we were the first to be hit with the new safety rules for certification, we underestimated the complexity and the difficulty we were going to have, particularly with the administrators of the new rule book, who were interpreting those rules for the first time, and had a great deal of uncertainty as to what those new rules really called for. Those are two factors that we, in hindsight, underestimated.

[Translation]

et Canadair s'est empressé d'en faire une véritable baignoire. Pourquoi?

**M. Kearns:** Ah, mais je ne suis pas du tout d'accord. Pour commencer, M. Lear n'avait qu'un concept. On n'avait pas encore travaillé aux plans de l'appareil. Il s'agissait d'un simple concept, et nous nous sommes mis au travail ensemble sur ce concept. Au départ, son idée, c'était de donner à ce concept la forme d'un appareil Lear. Il devait être très fin et très racé, M. Lear y tenait absolument. Ensuite, nous nous sommes demandé ce que le marché voulait, et il est devenu évident que nous serions obligés d'élargir le fuselage. Tout le monde sait que M. Lear n'est pas commode. Lorsque nous avons commencé à nous écarter de son idée de faire de l'appareil quelque chose qui ressemble à un jet Lear, il décida de cesser de travailler avec nous, à la fois sur le génie et sur les plans.

**M. Kelly:** Si nous sommes ici aujourd'hui, ce n'est pas seulement parce que les ventes sont tombées en flèche très soudainement en 1982 et 1983, mais également parce que les coûts ont augmenté très rapidement dès le départ. J'ai l'impression que même si les ventes n'étaient pas tombées en flèche, la dette aurait été énorme, de toute façon.

Pouvez-vous m'expliquer, maintenant, pour quelle raison vous avez pensé pouvoir concevoir et fabriquer un nouvel appareil en deux fois moins de temps que vos concurrents, alors qu'il y avait très longtemps que vous n'aviez pas produit un nouvel appareil, et compte tenu du fait que ce projet était à la pointe du changement technologique? Il me semble que c'est un mélange de bravade et de naïveté tout à fait admirable, ou pour le moins curieux.

**M. Kearns:** La moitié de ces chiffres sont très approximatifs. J'aimerais avoir le temps de faire des recherches avant de vous répondre, pour voir le temps qu'il nous a fallu comparative-ment aux autres appareils équivalents. Par exemple, la compagnie Boeing n'a pas besoin de deux fois plus de temps que nous n'avions prévu au départ pour notre programme. Je crois que je peux vous fournir des informations qui vous prouveront que nous ne nous sommes pas trompés du simple au double sur les délais.

**M. Kelly:** Je n'ai jamais dit qu'il vous avait fallu deux fois plus de temps. Il me semble que vous avez pensé pouvoir y arriver en deux fois moins de temps, et cela a été la source d'un grand nombre de problèmes. C'était tout simplement impossible.

**M. Kearns:** Rétrospectivement, il est facile de voir que nous avons sous-estimé la vitesse de reconstruction de notre organisation. Si nous devons recommencer . . . Pensez aussi que nous avons été les premiers frappés par les nouvelles règles de sécurité exigées pour la certification; pour cette raison, nous avons sous-estimé la complexité et la difficulté des problèmes que nous aurions, en particulier avec les administrateurs des nouveaux règlements, qui interprétaient ces règlements pour la première fois et étaient loin d'avoir une idée très nette de ce qu'ils signifiaient véritablement. Voilà donc deux facteurs qu'effectivement, rétrospectivement, nous avons sous-estimés.



[Texte]

[Traduction]

• 1205

**Mr. Kelly:** Okay, Mr. Chairman. I would like to end my participation in the deliberations by making a comment. In listening to the answers by the accounting firm, today and other days, I have developed the feeling—and it is no more than that, just a feeling—that for too long that firm was uncomfortably close to management. I hope the deliberations of this committee will send a message to the audit profession in Canada, that when a firm audits a Crown corporation, it must be extraordinarily careful that it does not form a dependency on the Crown's information, and that it does not become infected with its enthusiasm, because, had neither of those two things happened in this instance, the Government of Canada may have been alerted earlier to the difficulty or the awkwardness of the situation, and the taxpayers of Canada may have been saved a lot of money.

**The Chairman:** Mr. Stevens.

**Mr. Stevens:** Thank you, Mr. Chairman. Mr. Chairman, I must apologize for having to leave, but I had to speak on the Crow in the House.

**The Chairman:** Does the Crow fly better than Canadair?

**Mr. Stevens:** Apparently, apparently.

Mr. Chairman, my first question comes out of a statement made here by Senator Austin, in which he said on June 9:

Management frequently failed to communicate to the board the information required to permit a proper assessment of the company's problems and management's proposals.

I wonder whether Mr. Kearns or whoever is seen fit, could in fact tell us, what was the line of communication between the management, the board, and then to the ultimate shareholder, the minister of the day, who reported to the House? Was it on a weekly basis, a monthly basis? Just what type of line of communication was there? How frequently were meetings held? What kind of information was conferred, not only to the nominee directors but to the ultimate shareholder who, presumably was represented by the minister?

**Mr. Kearns:** First of all, I would like to answer the board part of it. It is a fairly conventional arrangement, I believe, whereby we met; the board met once a month. I was the only member of management on the board, but the senior legal officer and the senior financial officer and the senior operations man all attended board meetings and participated in making presentations on subjects in their area. As said earlier, there was always a member of the government on the board.

Secondly, we have this procedure for reporting monthly in writing, a detailed report on the status of the program to the responsible minister and other departments.

**M. Kelly:** D'accord, monsieur le président. J'aimerais maintenant clore ma participation aux délibérations par une observation. En écoutant les réponses de la firme de comptabilité, aujourd'hui et les autres jours, j'ai fini par avoir le sentiment—un simple sentiment, je le précise—que pendant trop longtemps, cette firme a été beaucoup trop proche de la direction pour que les relations soient confortables. J'espère que lorsqu'il aura terminé ses travaux, ce Comité enverra un message aux vérificateurs professionnels du Canada, pour les prier de prendre des précautions extraordinaires lorsqu'ils vérifieront des sociétés de la Couronne et de s'assurer qu'ils ne se reposent pas trop sur les informations fournies par la Couronne et qu'ils ne se laissent pas atteindre par l'enthousiasme de ces sociétés. En effet, si ces deux choses ne s'étaient pas produites dans ces cas-là, le gouvernement du Canada aurait peut-être été prévenu plus tôt des difficultés ou des incertitudes de la situation, et les contribuables du Canada auraient fort bien pu économiser beaucoup d'argent.

**Le président:** Monsieur Stevens.

**M. Stevens:** Merci, monsieur le président. Monsieur le président, je suis désolé d'avoir dû m'absenter, mais je devais parler à la Chambre au sujet du Nid-de-Corbeau.

**Le président:** Est-ce que le corbeau vole mieux que Canadair?

**M. Stevens:** Apparemment, apparemment.

Monsieur le président, ma première question porte sur une déclaration du sénateur Austin, faite ici même, le 9 juin:

La direction a souvent omis de communiquer au conseil les informations qui lui auraient permis de bien évaluer les problèmes de la compagnie et les propositions de la direction.

Est-ce que M. Kearns, ou quelqu'un d'autre, pourrait nous expliquer en quoi consistait le réseau de communication entre la direction, le conseil et le dernier actionnaire, c'est-à-dire le ministre en place qui était responsable devant la Chambre? Ces communications étaient-elles hebdomadaires, mensuelles? Quelle était la nature de ces communications? Quelle était la fréquence des réunions? Quelles informations parvenaient, non seulement aux administrateurs nommés, mais au dernier des actionnaires qui, en principe, était représenté par le ministre?

**M. Kearns:** Pour commencer, je veux vous parler du conseil. Nous nous réunissions selon un système tout à fait conventionnel; le conseil se réunissait une fois par moi. J'étais le seul membre de la direction à siéger au conseil, mais le responsable juridique principal et le responsable financier principal, ainsi que le principal responsable des opérations, tous assistaient aux séances du conseil et représentaient leurs différents services. Comme je l'ai déjà dit, il y avait toujours un représentant du gouvernement au conseil.

En second lieu, nous avons un rapport mensuel par écrit, un rapport détaillé sur l'évolution du programme, qui était envoyé au ministre responsable et aux autres ministères.

[Text]

Thirdly, we have the committee of government officials who met with our people both monthly and quarterly.

I do not know whether that answers your question, Mr. Stevens, or not, but . . .

• 1210

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, on that perhaps Mr. Kearns could tell us . . . He says that monthly there was a detailed report to the minister and other departmental officials. Whom does he include in that? Presumably it would be the Minister of Industry, Trade and Commerce at the time. What other departmental officials would also get access to this monthly report?

**Mr. Kearns:** Mr. MacKenzie might know better than I.

**Mr. MacKenzie:** The reports, Mr. Stevens, were delivered to the relevant section of the Department of Industry, Trade and Commerce, and any distribution to other government departments was made by the officials of IT&C.

**Mr. Stevens:** Could we have an example of one of those reports tabled? I think it would be very helpful if we saw the type of material that you sent up on a regular basis to IT&C.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, we have this material available to be shown in camera because it does contain some very sensitive numbers.

**Mr. Blenkarn:** What about 1979 reports? How would that be sensitive?

**Mr. Kearns:** I think any time you tell your competitors . . .

**Mr. Blenkarn:** But 1979 is four years ago.

**Mr. Bennett:** If I may, Mr. Chairman, I think Mr. Blenkarn's point is well made. There is probably very little in the 1979 reports that we would regard as sensitive. It is a fairly substantial report each month. If we could have a look at one and see whether there is anything in it that would still concern us, I suspect we would find there would not be anything we would still consider . . .

**Mr. Blenkarn:** I do not think Mr. Stevens is asking for all of the reports.

**Mr. Bennett:** No.

**Mr. Blenkarn:** He is just asking for a sample report, the kind of thing that you normally reported.

**Mr. Bennett:** Yes, I understand that.

Could I just make one other point, because this has come up twice? I think we should be clear on what Mr. MacKenzie said. These reports went to officials of relevant departments; they did not go to the minister. They may have gone ultimately to the minister, but not from Canadair.

[Translation]

Troisièmement, nous avons un comité de représentants du gouvernement qui rencontrait nos responsables tous les mois et tous les trimestres.

Monsieur Stevens, je ne sais pas si c'est la réponse que vous vouliez, mais . . .

**M. Stevens:** Monsieur le président, à ce propos, M. Kearns pourrait peut-être nous dire . . . Il est dit qu'il y avait un rapport mensuel détaillé envoyé au ministre et à d'autres fonctionnaires du ministère. De qui s'agit-il au juste? J'imagine qu'il s'agirait du ministre de l'Industrie et du Commerce de l'époque. Quels autres fonctionnaires du ministère avaient aussi accès à ce rapport mensuel?

**M. Kearns:** M. MacKenzie le saurait peut-être mieux que moi.

**M. MacKenzie:** Ces rapports, monsieur Stevens, étaient livrés à qui de droit au ministère de l'Industrie et du Commerce et toute distribution subséquente aux autres ministères du gouvernement était faite par les fonctionnaires du ministère de l'Industrie et du Commerce.

**M. Stevens:** Pourrait-on déposer auprès de nous un exemplaire de ces rapports? Je crois qu'il nous serait utile de voir le genre de rapport que vous faisiez parvenir régulièrement au ministère de l'Industrie et du Commerce.

**M. Kearns:** Monsieur le président, nous pourrions vous montrer ces documents à huis clos, parce qu'il s'y trouve des chiffres plutôt délicats.

**M. Blenkarn:** Qu'en est-il des rapports de 1979? Comment cela pourrait-il être délicat?

**M. Kearns:** Je crois que toutes les fois que l'on dit à ses concurrents . . .

**M. Blenkarn:** Mais 1979, c'était il y a 4 ans déjà.

**M. Bennett:** Si vous me le permettez, monsieur le président, je crois que M. Blenkarn a tout à fait raison. Il se trouve probablement fort peu de renseignements délicats dans les rapports de 1979. Chaque rapport est assez volumineux en lui-même. Si nous pouvions en examiner un attentivement, pour voir si son contenu pourrait encore poser certains problèmes, je crois bien que nous trouverions tout de même qu'il n'y a pas là . . .

**M. Blenkarn:** Je ne crois pas que M. Stevens demande de voir tous les rapports.

**M. Bennett:** Non.

**M. Blenkarn:** Il veut tout simplement un rapport, à titre de renseignement, pour savoir ce qui s'y trouvait habituellement.

**M. Bennett:** Oui, j'avais compris.

Pourrais-je encore dire un mot à ce propos, car c'est la deuxième fois qu'on soulève cette question? Je crois qu'il nous faudrait comprendre clairement ce qu'a dit M. MacKenzie. Ces rapports allaient aux fonctionnaires des ministères intéressés; on ne les faisait pas parvenir au ministre. Peut-être



[Texte]

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, if I could continue then, I take it that we may get a sample of this report that went up to the department, but I think we need some clarification. Are you indicating that in fact the minister did not get these to your knowledge? Surely he at least had in his possession some if not all of these monthly reports?

**Mr. Bennett:** I do not think we know whether he got... Perhaps some of the other Canadian people know. I do not know whether the minister...

**Mr. MacKenzie:** All I can say is that we delivered them to the official level in the department. I really do not know what they did with the minister.

**Mr. Stevens:** Through you, Mr. Chairman, let us approach it this way then: Can you tell us of any meetings where the minister was in attendance at which one or more of these reports were discussed or reviewed?

**Mr. Kearns:** Not to my knowledge, Mr. Stevens. Not for discussion of this specific report.

**Mr. Stevens:** No, I am talking about these monthly reports.

**Mr. Kearns:** Yes. I am not aware of any. I do not recall any specific meeting with the minister on any one of those reports.

**Mr. Stevens:** Are you asking us to accept then, Mr. Kearns, that you dutifully prepared these what you call rather extensive reports and you dutifully delivered them to somebody in IT&C, but you had no knowledge that that report in fact was being at least summarized or relayed in some way to the minister?

**Mr. Kearns:** I think that is a correct statement. We would not feel that we had any authority to tell the department how they should handle this matter.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, I was wondering if Mr. Tilley can tell us if he saw these monthly reports.

**Mr. Tilley:** If they are the report I think you are referring to, the answer is...

**Mr. Stevens:** I am not referring to any report. Mr. Kearns referred to a monthly report that he said was rather extensive that was prepared and delivered to IT&C officials. That is the report I am referring to.

• 1215

**Mr. Tilley:** I do not recall. That is my answer.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, I was wondering if Mr. Tilley could report back to us as to what, in fact, the reports were that he has seen. They must be in your working papers, any

[Traduction]

étaient-ils, au bout du compte, acheminés chez le ministre, mais ce n'est pas Canadair qui les y envoyait.

**M. Stevens:** Si vous me permettez de continuer, monsieur le président, je crois donc comprendre qu'on nous donnera un échantillon de ce rapport que l'on envoyait au ministère, mais je crois qu'il nous faut encore quelques éclaircissements. Votre réponse signifie-t-elle que le ministre, à votre connaissance, n'était pas saisi de ces rapports? Il devait certainement avoir en sa possession quelques-uns de ces rapports mensuels, sinon tous?

**M. Bennett:** Je ne sais pas si, à notre connaissance, il recevait... Peut-être quelqu'un d'autre, chez Canadair, le sait-il. Je ne sais pas si le ministre...

**M. MacKenzie:** Tout ce que je sais, c'est que nous faisons parvenir ces rapports aux fonctionnaires autorisés du ministère. Mais je ne sais pas si ces rapports se rendaient chez le ministre.

**M. Stevens:** Avec votre permission, monsieur le président, abordons la question de la façon suivante: pourriez-vous nous dire si vous avez jamais eu connaissance d'une réunion à laquelle le ministre aurait été présent et pendant laquelle on aurait étudié ces rapports, ou on en aurait parlé?

**M. Kearns:** Pas à ma connaissance, monsieur Stevens. Pas de réunion à laquelle on aurait été saisi de ce rapport précis.

**M. Stevens:** Non, je parle toujours de ces rapports mensuels.

**M. Kearns:** Oui. Pas à ma connaissance. Je ne me souviens pas d'une réunion précise au cours de laquelle le ministre aurait été saisi d'un de ces rapports.

**M. Stevens:** Donc, monsieur Kearns, vous voudriez nous faire croire que vous prépariez ces rapports, dont vous dites vous-même qu'ils étaient plutôt détaillés, pour les faire parvenir à un fonctionnaire du ministère de l'Industrie et du Commerce, mais que vous ne saviez pas si on faisait parvenir ces rapports, ou un résumé de ces rapports, au ministre, ou si on l'en saisisait du contenu d'une autre façon?

**M. Kearns:** Je crois en effet que c'est exact. A notre avis, il ne nous revient pas de dicter sa conduite au ministère.

**M. Stevens:** Monsieur le président, je me demande si M. Tilley pourrait nous dire s'il a jamais vu ces rapports mensuels.

**M. Tilley:** S'il s'agit bien du rapport dont je crois que vous voulez parler, la réponse est...

**M. Stevens:** Moi, je ne parle d'aucun rapport. M. Kearns nous a fait part d'un rapport mensuel, dont il dit qu'il était plutôt détaillé, qui était préparé et envoyé aux fonctionnaires du ministère de l'Industrie et du Commerce. Et c'est de ce rapport qu'il s'agit.

**M. Tilley:** Je ne me rappelle pas. Voilà ma réponse.

**M. Stevens:** Monsieur le président, je me demande si M. Tilley pourrait revenir nous dire quels étaient, en vérité, ces fameux rapports qu'il a vus. Ils doivent se trouver dans vos



[Text]

notation you have that you have read these. Perhaps Mr. Tilley could also follow up for us on some of the comments he made earlier, Mr. Chairman. You took over the account, I believe, in 1979.

**Mr. Tilley:** That is right.

**Mr. Stevens:** At that time, you are probably are aware of the Comptroller General's analysis of the financial position of Canadair in which he said:

If the Challenger is certified within the next six to eight months and sells successfully, Canadair could become a profitable venture. If these conditions do not occur, the resulting cost to the Crown could be substantial.

At that time, he estimated that the liquidation value of Canadair would probably result in a loss of \$408 million, if it were liquidated at that time.

I have two questions. First, did you get a copy of the Comptroller General's report? Second, when you were trying to decide if you could give a clean certificate with respect to the financial condition of this company, did you discuss with the Comptroller General what his views were concerning the ongoing viability of Canadair?

**Mr. Tilley:** Answering your questions in reverse order, Mr. Stevens, we never discussed anything with the Comptroller General of Canada. On the first question, I do not recall seeing that report in 1979.

**Mr. Stevens:** Again, Mr. Chairman, I was wondering if Mr. Tilley could check and . . .

**Mr. Tilley:** We did not have it.

**Mr. Stevens:** You did not have it.

**Mr. Tilley:** No.

**Mr. Stevens:** Were you aware there was such a report?

**Mr. Tilley:** I cannot say that I am aware there was such a report.

**Mr. Stevens:** You know it has been tabled in this committee.

**Mr. Tilley:** It may have been.

**Mr. Stevens:** But you are not aware of that, either.

**Mr. Tilley:** No, I am not aware of that. When was it tabled in this committee?

**Mr. Stevens:** Perhaps the clerk could give us that.

**The Chairman:** I believe it was another committee, Mr. Stevens. I think maybe it was the Miscellaneous . . .

**Mr. Stevens:** Oh, all right. I am sorry. Yes, it was the Miscellaneous Estimates committee. But it is a public document; and I am rather surprised that, as the auditor of Canadair, nobody would have brought that to your attention. It is a full analysis of Canadair in the very year you took over.

[Translation]

documents de travail, ou vous devez avoir noté quelque part quand vous les avez lus. Peut-être M. Tilley pourrait-il aussi nous donner plus de détails sur ce qu'il nous a dit un peu plus tôt, monsieur le président. Vous avez pris la responsabilité du dossier, me semble-t-il, en 1979.

**M. Tilley:** C'est exact.

**M. Stevens:** À l'époque, vous connaissiez probablement l'analyse des finances de Canadair, faite par le contrôleur général, où celui-ci disait:

Si le Challenger est certifié dans les six à huit prochains mois et se vend bien, Canadair pourrait faire de bons profits. Si ces conditions ne se réalisent pas, les frais que devra absorber la Couronne pourraient être assez importants.

A l'époque, il avait évalué que la liquidation de Canadair entraînerait probablement des pertes de 408 millions de dollars.

J'ai deux questions à poser. Tout d'abord, avez-vous obtenu un exemplaire du rapport du contrôleur général? Deuxièmement, quand vous étiez à décider si vous deviez donner votre aval quant à la condition financière de cette compagnie, avez-vous discuté avec le contrôleur général de ce qu'il pensait de la rentabilité future de Canadair?

**M. Tilley:** Pour répondre à vos deux questions dans l'ordre inverse, monsieur Stevens, nous n'avons jamais rien discuté avec le contrôleur général du Canada. Quant à répondre à votre première question, je ne me rappelle pas avoir vu ce rapport en 1979.

**M. Stevens:** Encore une fois, monsieur le président, je me demandais si M. Tilley pourrait vérifier et . . .

**M. Tilley:** Nous ne l'avions pas.

**M. Stevens:** Vous ne l'aviez pas.

**M. Tilley:** Non.

**M. Stevens:** Étiez-vous au courant de l'existence d'un tel rapport?

**M. Tilley:** Je ne peux pas dire que j'étais au courant de l'existence d'un tel rapport.

**M. Stevens:** Vous savez qu'il a été déposé devant notre Comité.

**M. Tilley:** Cela se pourrait.

**M. Stevens:** Mais vous ne savez pas cela non plus.

**M. Tilley:** Non, je ne le sais pas. Quand a-t-il été déposé devant votre Comité?

**M. Stevens:** Peut-être le greffier pourrait-il nous le dire.

**Le président:** Je crois qu'il s'agissait d'un autre comité, monsieur Stevens. Je crois qu'il s'agissait peut-être du Comité des prévisions . . .

**M. Stevens:** Oh, parfait. Je suis désolé. Oui, c'est vrai, c'était le Comité des prévisions budgétaires. Mais il s'agit quand même d'un document public; et je suis plutôt étonné qu'en votre qualité de vérificateur de Canadair, personne n'ait attiré votre attention sur ce document. C'est une analyse

[Texte]

Mr. Chairman, I think there is an interesting facet here. Perhaps with Mr. Bell being away, it is a very appropriate time to raise it.

It has been represented that the Canadian Development Investment Corporation is sort of a new, if you like, guard now. It is coming in to give this tight scrutiny and control. I was wondering if perhaps Mr. Bennett could tell us what the private sector involvement of Mr. Joel Bell is over the years. I take it he has some aircraft industry experience, that he has been an active executive on an operational level in private concerns.

I was wondering if you could just tell us what experience Mr. Bell has on the aircraft side. Second, what is his background in the private sector that would lead one to think he might know how to run a company more effectively than Canadair apparently has been run?

**Mr. Bennett:** Mr. Chairman, I do not know Mr. Bell's private sector experience in aircraft companies, or any other companies for that matter.

**Mr. Stevens:** Well, has he any?

**Mr. Bennett:** I do not know. I would not want to answer this question for Mr. Bell, but it is not my impression that Mr. Bell is saying he is going to run Canadair or that CDIC is going to run Canadair.

**The Chairman:** Mr. Bell will be back as a witness, Mr. Stevens. Perhaps I should say at this point that the message from Mr. Gray's office is that he is not sure he is able to come since he is no longer the minister. If Mr. Gray decides that he cannot come, I think we will invite Senator Austin to come to us with the same officials next week.

• 1220

Mr. Stevens, I know you have been here for most of two meetings and you have only had 13 minutes of time right now, but there are two other members in the same boat. Would you be willing to defer to Mr. Beatty and Mr. Thomson for five minutes each?

**Mr. Stevens:** If I could just have this supplementary, or concluding question, Mr. Chairman.

I naturally raised this, about Mr. Bell, because nobody likes to wax eloquent about their many accomplishments in, say, private-sector activities and with the aircraft industry and what not. Perhaps I caught Mr. Bennett a little off guard, but I was wondering if he could prepare a complete resume of Mr. Bell's private-sector background, his experience in the aircraft industry, why the Canadian public might now feel that we have a competent executive, in the form of Mr. Bell, who in truth will at least help ensure that Canadair will be getting this very shrewd private-sector type of advice in future.

[Traduction]

détaillée de Canadair, qui a été faite l'année où vous avez pris l'affaire en main.

Monsieur le président, je crois qu'il y a quelque chose de très intéressant ici. Peut-être que, puisque M. Bell est absent, ce serait le moment idéal de soulever la question.

On a dit que la Corporation de développement des investissements du Canada a, si vous me passez l'expression, fait peau neuve. Elle va assurer un contrôle serré de l'affaire. Je me demandais si M. Bennett ne pourrait pas nous toucher un mot des antécédents de M. Joel Bell dans le secteur privé. Je crois savoir qu'il a une certaine expérience dans l'industrie de l'aéronautique et qu'il a été un administrateur actif, au niveau des opérations, dans certaines entreprises privées.

Je me demandais si vous ne pourriez pas nous dire quelle est l'expérience de M. Bell du côté des aéronaves. Deuxièmement, quels sont ses antécédents, dans le secteur privé, qui pourraient nous mener à croire qu'il sait diriger une compagnie plus efficacement que Canadair n'a été administrée jusqu'ici?

**M. Bennett:** Monsieur le président, je ne connais pas les antécédents de M. Bell dans le secteur privé, qu'il s'agisse de compagnies aéronautiques ou autres.

**M. Stevens:** En a-t-il une expérience?

**M. Bennett:** Je ne le sais pas. Je ne voudrais pas répondre à cette question à la place de M. Bell, mais je n'ai pas l'impression que M. Bell a dit qu'il allait prendre Canadair en main ni que la CDIC le ferait non plus.

**Le président:** M. Bell reviendra parmi nous comme témoin, monsieur Stevens. Peut-être pourrais-je dire, à ce moment-ci, que nous avons reçu un message du bureau de M. Gray nous avertissant qu'il n'est pas sûr qu'il pourra revenir, puisque ce n'est plus lui le ministre responsable. Si M. Gray décide qu'il ne peut pas comparaître, je crois que nous inviterons le sénateur Austin à comparaître devant nous avec les mêmes fonctionnaires la semaine prochaine.

Monsieur Stevens, je sais que vous avez été ici pour la majeure partie des deux séances et que vous n'avez eu que treize minutes pour poser vos questions jusqu'ici, mais il y a deux autres députés qui se trouvent dans le même cas. Seriez-vous d'accord pour céder votre temps de parole à M. Beatty et M. Thomson à qui l'on accorderait cinq minutes chacun?

**M. Stevens:** Si vous m'accordez cette toute dernière question, monsieur le président.

J'ai tout naturellement posé cette question à propos de M. Bell parce que personne n'aime se vanter en public de ses nombreux accomplissements, disons, dans le secteur privé, dans l'aéronautique et que sais-je encore. Peut-être ai-je pris M. Bennett un peu par surprise, mais je me demandais s'il ne pourrait pas nous préparer un résumé complet des antécédents de M. Bell dans le secteur privé, de son expérience dans l'industrie aéronautique, en d'autres termes, nous dire pourquoi le grand public canadien pourrait maintenant croire que nous avons un administrateur compétent, en la personne de M. Bell, qui, à vrai dire, nous aidera au moins à nous



[Text]

Would that be all right, Mr. Chairman?

**The Chairman:** All right, thank you, Mr. Stevens.

Mr. Beatty.

**Mr. Beatty:** Thank you, Mr. Chairman. I have some questions for Mr. Tilley.

Mr. Tilley, with privately owned companies shareholders have the right to divest themselves of their shares in the company at any time if the returns are not good, or if even on intuition they feel that the money is being poorly invested. Do you feel that the auditor of a Crown corporation has a special responsibility, in view of the fact that the people who own equity in Crown corporations do not have that privilege of unloading their shares if they feel that the money is being unwisely invested? Do you feel that you have a special responsibility in terms of alerting Parliament and the public if there is the prospect of massive losses is taking place?

**Mr. Tilley:** We have the responsibility with respect to a Crown corporation that we have with any other corporation if they have been incorporated under the same legislation. Canadair had been incorporated under the CBCA, the Canada Business Corporations Act. We have the requirements imposed upon us by that legislation and in addition the general requirements that we have imposed upon us by the profession at large.

**Mr. Beatty:** You do not feel a special responsibility in the case of a Crown corporation?

**Mr. Tilley:** We have no special responsibility unless we are reporting under the Financial Administration Act, then we would have something beyond the CBCA. In Canadair's case, of course, we were not.

**Mr. Beatty:** You do not feel a moral responsibility that goes beyond the letter of the law?

**Mr. Tilley:** No, we did not feel a moral responsibility in that regard. We had the responsibilities, as we perceived them, clearly defined and we carried them out under that requirement.

**Mr. Beatty:** What fees were received by Thorne Riddell for their services as auditor during the period in which you audited Canadair?

**Mr. Tilley:** Offhand, I can give you an order of magnitude, I cannot give you any degree of precision in that.

**Mr. Beatty:** Fine.

**Mr. Tilley:** I would say the order of magnitude would be, over the four years, somewhere between, progressing, \$75,000 to \$100,000 per year.

[Translation]

assurer que Canadair va jouir, à l'avenir, de conseils forts judicieux du genre dont on dispose dans le secteur privé.

Cela irait-il, monsieur le président?

**Le président:** Parfait, merci, monsieur Stevens.

Monsieur Beatty.

**M. Beatty:** Merci, monsieur le président. J'aimerais poser quelques questions à M. Tilley.

Monsieur Tilley, lorsqu'il s'agit d'une compagnie appartenant à des intérêts privés, les actionnaires ont le droit de se débarrasser de leurs actions de cette compagnie n'importe quand si les profits ne sont pas intéressants ou même si leur intuition leur fait sentir qu'on n'investit pas judicieusement les fonds. Croyez-vous que le vérificateur d'une société de la Couronne a une responsabilité spéciale puisque les actionnaires des sociétés de la Couronne n'ont pas ce privilège de pouvoir se débarrasser de leurs actions s'ils croient que les fonds ne sont pas investis judicieusement? Croyez-vous que vous avez la responsabilité spéciale d'alerter le Parlement et le grand public s'il y a lieu de soupçonner qu'il pourrait y avoir des pertes énormes?

**M. Tilley:** Pour ce qui est des sociétés de la Couronne, nous avons la même responsabilité qu'à l'égard de toute autre société constituée en vertu des mêmes lois. Canadair a été constituée en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Cette loi a ses exigences qui nous sont imposées en sus des exigences générales qui nous sont imposées par notre profession en général.

**M. Beatty:** Et vous ne ressentez pas une responsabilité spéciale dans le cas d'une société de la Couronne?

**M. Tilley:** Nous n'avons pas de responsabilité spéciale à moins que nous ne fassions rapport sous le régime de la Loi sur l'administration financière qui va un peu plus loin que la Loi sur les corporations commerciales canadiennes, ce qui n'est évidemment pas le cas de Canadair.

**M. Beatty:** Et vous n'avez pas une responsabilité morale qui va au-delà de la lettre de la loi?

**M. Tilley:** Non, nous n'avons pas ressenti aucune responsabilité morale à cet égard. Nous avons des responsabilités clairement définies et nous nous en sommes acquittés en conséquence.

**M. Beatty:** Quels honoraires ont été perçus par Thorne Riddell pour les services rendus en qualité de vérificateur pendant cette période où vous avez vérifié les comptes de Canadair?

**M. Tilley:** À brûle-pourpoint, je puis vous donner un ordre de grandeur seulement, pas tellement de précision.

**M. Beatty:** Parfait.

**M. Tilley:** Pendant les quatre ans, en progressant d'année en année, ça devait faire de \$75,000 à \$100,000 par an.



[Texte]

**Mr. Beatty:** In your judgment, was Thorne Riddell given access by Canadair to all the information you requested and that you required to do your job?

**Mr. Tilley:** I am not aware, at any time, of not being given something or not being provided with any information that we asked for.

**Mr. Beatty:** Do you concede any errors or inadequacy in your work?

**Mr. Tilley:** Do we concede any errors or inadequacy in our work? No, we do not. I think I was quite clear at the beginning in that respect.

**Mr. Beatty:** In other words, if you were doing it again you would do it in exactly the same way . . .

**Mr. Tilley:** That is right.

**Mr. Beatty:** —and the information provided to Parliament and to the government would be identical with the information that you provided?

**Mr. Tilley:** The information provided was provided as we saw it under the requirements of the law and we would provide the same information.

**Mr. Beatty:** What other federal Crown corporations are audited by Thorne Riddell?

**Mr. Tilley:** Thinking offhand, the only . . . You say federal Crown corporations; I am not sure whether you are distinguishing between Crown-owned and Crown. There is a difference and I would have to check our list of clients in order to pull that out. I can think of several offhand, but I am not sure which category they fall into.

• 1225

**Mr. Beatty:** Perhaps you could supply that to the committee.

**Mr. Tilley:** Certainly.

**Mr. Beatty:** Are the audit practices that you follow the same as any other private auditor would have followed had they been the auditor of Canadair?

**Mr. Tilley:** We believe so, yes.

**Mr. Beatty:** So you believe the output of any other auditor would be identical to yours.

**Mr. Tilley:** We believe so, yes.

**Mr. Beatty:** How would your practices differ from those of the Auditor General in auditing a Crown corporation?

**Mr. Tilley:** I am afraid I cannot answer that. I am not aware of his total practices, so I have no basis of comparison; but I do not think they would be materially different unless he were operating under the Financial Administration Act, and then they would be substantially different from what we carried out.

[Traduction]

**M. Beatty:** À votre avis, Canadair a-t-elle donné à Thorne Riddell tous les renseignements voulus et exigés par vous pour faire votre travail?

**M. Tilley:** Que je sache, aucun renseignement que nous avons cherché à obtenir ne nous a été refusé.

**M. Beatty:** Et avouez-vous qu'il aurait pu y avoir des erreurs dans votre travail ou qu'il aurait pu être inadéquat?

**M. Tilley:** Des erreurs ou un travail inadéquat? Absolument pas. Je crois que j'ai dit très clairement ce qu'il en était dès le début.

**M. Beatty:** En d'autres termes, si vous aviez à refaire ce travail, vous le feriez exactement de la même façon . . .

**M. Tilley:** Exactement.

**M. Beatty:** . . . et les renseignements donnés au Parlement et au gouvernement seraient identiques à ceux que vous avez déjà donnés?

**M. Tilley:** Les renseignements que nous avons donnés étaient ceux qui sont exigés par la loi et nous donnerions encore les mêmes renseignements.

**M. Beatty:** Et quelles sont les autres sociétés de la Couronne dont les comptes sont vérifiés par Thorne Riddell?

**M. Tilley:** À brûle-pourpoint, la seule . . . Vous dites des sociétés fédérales de la Couronne; je ne sais pas si vous faites la distinction entre les sociétés de la Couronne et les sociétés qui appartiennent à la Couronne. Il existe une différence, mais il faudrait que je vérifie notre liste de clients pour faire le tri. Plusieurs sociétés me viennent à l'esprit, mais je ne sais pas dans quelle catégorie elles se placent.

**M. Beatty:** Vous pourriez peut-être fournir ces données au Comité.

**M. Tilley:** Certainement.

**M. Beatty:** Est-ce que les méthodes de vérification que vous suivez sont les mêmes que celles de tout autre vérificateur privé qui aurait vérifié Canadair?

**M. Tilley:** À notre avis, oui.

**M. Beatty:** Donc, vous pensez que tout autre vérificateur serait arrivé aux mêmes conclusions que vous.

**M. Tilley:** Nous sommes de cet avis, oui.

**M. Beatty:** Comment vos méthodes sont-elles différentes de celles suivies par le Vérificateur général lors d'une vérification d'une société de la Couronne?

**M. Tilley:** Je ne suis pas en mesure de répondre à la question. Je ne connais pas toutes les méthodes utilisées par le bureau du Vérificateur général, donc je ne peux pas faire de comparaison. Toutefois, à mon avis, il n'y a pas de différence de fond à moins qu'il ne s'agisse d'une vérification effectuée sous le régime de la Loi sur l'administration financière. Dans ce cas, ses méthodes auraient été considérablement différentes des nôtres.

[Text]

**Mr. Beatty:** In your judgment, would Parliament and the public have been more likely to have learned of the problems with Canadair at an earlier date had the Auditor General been the auditor for Canadair instead of you?

**Mr. Tilley:** I do not think so, no. If the same type of audit was carried out and the same decisions were made, I do not think there would have been any difference.

**Mr. Beatty:** We have the benefit now of hindsight.

**Mr. Tilley:** That is true.

**Mr. Beatty:** One of the things that strikes me in coming into the committee, not having sat on it from the outset, is the sense we have that somehow responsibility is very diffuse and that nobody could have known, and yet what we have clearly, and from the public's point of view, is the largest corporate loss in the history of Canada and nobody is going to fess up to the responsibility. In your judgment, who is responsible? Surely it is not so diffuse that there are not specific individuals or specific organizations that are responsible for the mess. If we are going to avoid this from happening in the future, we had better find out who created this mess. Clearly you accept no responsibility.

**Mr. Tilley:** I do not think I am in a position to answer your question.

**Mr. Beatty:** So you feel that even with the information you have before you now, and looking over this information and looking over the optimistic forecasts which were given to you and which you accepted, that you are not in any position to say who was responsible for that and to make recommendations to this committee and to Parliament as to what sort of changes could be made in the future to stop this sort of a disaster from taking place in the future.

**Mr. Tilley:** I would like to give some consideration to your question; but insofar as the assessment or the allocation of any responsibility for what has happened, there are a great many factors that enter into it. Like Mr. Kearns said earlier, the deterioration of the business jet market, which commenced in 1982, month of May, as I recall, is clearly a very, very significant factor. It resulted in the cancellation of orders, it resulted in the evaporation of the possibility of new orders, and that, of course, is clearly beyond the company's control.

**Mr. Beatty:** Just two other brief questions if Mr. Thomson will . . .

**The Chairman:** Mr. Beatty, I really must go to Mr. Thomson now, if you do not mind. Mr. Thomson.

**Mr. Thomson:** To Mr. Tilley, Mr. Chairman. He indicated in his remarks that the date of January 22, which is the date that the 1981 financial statements were released, was not an inordinately short period of time after the closing of the fiscal year. However, in 1982 the report is dated May 18, 1983, and I was wondering why in 1982 it took four months longer to issue a report than it did in 1981.

[Translation]

**M. Beatty:** Estimez-vous que le Parlement et le public canadien auraient été probablement informés des problèmes de Canadair plus tôt si le Vérificateur général avait été le vérificateur de Canadair à votre place?

**M. Tilley:** Je ne le crois pas, non. Si on avait effectué la même sorte de vérification, et si on avait pris les mêmes décisions, je ne pense pas qu'il y aurait eu de différence.

**M. Beatty:** Mais maintenant nous savons ce qui s'est passé, bien sûr.

**M. Tilley:** C'est vrai.

**M. Beatty:** N'ayant pas siégé au Comité depuis le début, j'ai quand même l'impression que la responsabilité est très floue, et que personne n'était en mesure de savoir ce qui se passait. Personne ne veut accepter la responsabilité de la perte la plus importante qu'ait jamais subie une société canadienne. Qui en est responsable, à votre avis? Il faut après tout qu'il y ait des personnes ou des organismes directement responsables de cette pagaille. Si nous voulons éviter ce genre de situation à l'avenir, il faudrait trouver le responsable de cette pagaille. Il est bien évident que vous n'acceptez aucune responsabilité là-dedans.

**M. Tilley:** Je ne pense pas être en mesure de répondre à votre question.

**M. Beatty:** Donc même avec les renseignements dont vous disposez maintenant, et compte tenu des prévisions optimistes qu'on vous a fournies et que vous avez acceptées, vous ne pensez toujours pas être en mesure de nommer le responsable de cette situation et de faire des recommandations à ce Comité et au Parlement quant aux changements qu'il faudrait apporter pour éviter pareille catastrophe à l'avenir.

**M. Tilley:** J'aimerais avoir la possibilité de réfléchir à votre question. Mais il faut tenir compte de beaucoup de facteurs lorsqu'on essaie d'assigner la responsabilité à qui que ce soit. Comme M. Kearns l'a dit tout à l'heure, la détérioration du marché des avions à réaction pour hommes d'affaires, qui avait commencé en mai 1982, constitue un facteur extrêmement important. Cette situation a entraîné l'annulation de certaines commandes et l'élimination de la possibilité de nouvelles commandes. Il s'agit, bien sûr, d'une situation qui dépasse la société.

**M. Beatty:** Si M. Thomson le permet, je n'ai plus que deux petites questions.

**Le président:** Je dois absolument donner la parole à M. Thomson maintenant, monsieur Beatty, si vous voulez bien. Monsieur Thomson.

**M. Thomson:** Monsieur le président, M. Tilley a dit que les états financiers de 1981 ont été publiés le 22 janvier, et qu'à son avis, cela ne représentait pas un intervalle de temps indument court après la fin de l'exercice financier. Toutefois, le rapport de 1982 est daté du 18 mai 1983. J'aimerais savoir pourquoi le rapport est sorti quatre mois plus tard en 1982 qu'en 1981.



[Texte]

**Mr. Tilley:** Mr. Thomson, I think I went into that at some length the other day. I do not think you were present, but I will cover it briefly again.

**Mr. Thomson:** No. If you have answered the question, I do not care for you to repeat it.

**Mr. Tilley:** Fine.

**Mr. Thomson:** If it is on the record, that is all I want to know.

**Mr. Tilley:** It is on the record.

**Mr. Thomson:** All right, I apologize.

I heard you just say that there was not another precedent in Canada for program accounting.

**Mr. Tilley:** No, I said that as far as I am aware, there is one other company in Canada that follows program accounting.

**Mr. Thomson:** All right, but there is generally not a precedent for program accounting then if there is only one other in Canada. Do you anticipate as a result of what has occurred here with respect to Canadair that the CICA may seriously consider changing its criteria in respect of program accounting?

• 1230

**Mr. Tilley:** The accounting literature in Canada and the literature of the CICA does not specifically name program accounting. Let me make that quite clear, as far as I am aware. Somebody could correct me, but as far as I am aware it does not specifically deal with program accounting per se. It develops costs, such as development costs, which are dealt with on a program accounting basis. Now, program accounting in the United States, where there are many more aircraft companies, is also not specifically dealt with in the accounting literature of, say, the AICPA, as far as I am aware again. So I am not surprised by that aspect. Whether they will look at the criteria for development cost, I do not know, which is the criteria that the Auditor General read on to the record and the criteria that were being discussed earlier.

**Mr. Thomson:** Just one last question, Mr. Chairman, to Mr. Tilley. It has been a long time since I have been . . . I still am a chartered accountant, but I have been away from the profession for quite a number of years. But I have to say, Mr. Chairman, that when I see a current asset in the 1981 financial statements of \$1.029 billion out of a total asset figure of about \$1.158 billion, and I find there is absolutely no qualification with respect to that asset, and one year later we find it in the profit and loss statement, it seems to me, Mr. Chairman, that there surely should have been some indication in the notes to the financial statements in 1981 indicating in some fashion that the basis on which you were forming your opinion, that these certain representations made by management to you with respect to realizable values, that you were relying on management, and at least waved a slight flag that if these particular figures were not achieved that the company was headed for some order of loss—at least to have highlighted it. I just find it

[Traduction]

**M. Tilley:** J'ai donné beaucoup de détails à ce sujet l'autre jour, monsieur Thomson. Je ne pense pas que vous étiez là, mais je vais répéter ma réponse brièvement.

**M. Thomson:** Non. Si vous avez déjà répondu à la question, je ne tiens pas à ce que vous répétiez la réponse.

**M. Tilley:** Très bien.

**M. Thomson:** Si la réponse est consignée au procès-verbal, c'est tout ce qu'il me faut.

**M. Tilley:** Est-elle consignée au procès-verbal.

**M. Thomson:** D'accord, je m'excuse.

Vous venez de dire qu'il n'existait pas d'autres cas de comptabilité par programme au Canada.

**M. Tilley:** Non, j'ai dit qu'à ma connaissance, il existe une autre société au Canada qui utilise la comptabilité par programme.

**M. Thomson:** D'accord, mais on peut dire qu'il n'existe pas de précédent pour la comptabilité par programme s'il n'existe qu'une autre société au Canada qui s'en sert. Compte tenu de ce qui s'est passé dans le cas de Canadair, pensez-vous que l'Institut canadien des comptables agréés va envisager sérieusement la possibilité de modifier ses critères quant à la comptabilité par programme?

**M. Tilley:** La documentation relative à la comptabilité au Canada, comme celle de l'Institut canadien des comptables agréés, ne fait pas expressément état de comptabilité par programme, du moins que je sache. Cette documentation parle des coûts de développement sous l'angle de la comptabilité par programme. Aux États-Unis, où il y a beaucoup plus de sociétés aéronautiques, la documentation de l'AICPA, par exemple, ne fait pas mention de la comptabilité par programme, que je sache. Donc cet aspect ne me surprend pas. Je ne sais pas si l'association examine les critères des coûts de développement, qui sont les critères que le Vérificateur général a consignés au dossier et dont il était question tout à l'heure.

**M. Thomson:** Une dernière question, monsieur le président. Je suis toujours comptable agréé, même si je n'ai pas exercé la profession depuis bon nombre d'années. Mais lorsque je constate dans les états financiers de 1981 des disponibilités d'un de 1.029 million de dollars, sur un actif total d'environ 1.158 million de dollars, et lorsque je constate qu'on n'émet aucune réserve quant à cet actif, je me pose des questions lorsque je constate une année plus tard que ce montant figure dans l'état des profits et pertes. À mon avis, monsieur le président, les notes explicatives des états financiers de 1981 auraient dû indiquer la base sur laquelle le vérificateur fondait ses conclusions. J'estime que vous auriez dû indiquer que vous vous êtes fié aux données fournies par les gestionnaires, et que vous auriez dû au moins signaler que si ces chiffres n'étaient pas réalisés, la compagnie allait subir une certaine perte. Je trouve extraordinaire que la société aurait pu passer de plus de un milliard de dollars en disponibilités dans une année à une



[Text]

extraordinary that you can take over a billion dollars of current asset in one year and find it in the profit and loss the next year. It is historical. It must be historical in the accounting profession in North America.

**Mr. Tilley:** I guess, Mr. Thomson, what you refer to, if you are referring to . . . I am sure, as you are well aware . . . You indicated you are a chartered accountant; I know that. What is in the statements is management's. What is in the reports is the auditor's. The comments that would be put in the financial statement, as far as the notes are concerned, would be management's notes and management's comments.

**Mr. Thomson:** But . . .

**The Chairman:** Thank you, Mr. Thomson.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman . . .

**Mr. Wright:** Could you not . . . ?

**Mr. Stevens:** On a point of order, Mr. Chairman.

**Mr. Blenkarn:** I think you should allow him to continue. I would move that he be allowed to continue.

**The Chairman:** Mr. Stevens, on a point of order.

**Mr. Stevens:** If Mr. Thomson has concluded . . .

**Mr. Kelly:** No, he has not.

**Mr. Blenkarn:** Go ahead.

**The Chairman:** Mr. Thomson, if you were just at the end . . . I thought you had completed; I am sorry.

**Mr. Thomson:** I just wanted to clarify one point, Mr. Chairman. I have always been under the impression that notes to the consolidated financial statements that I am looking at were your notes, the notes of the auditing firm, not the notes of management.

**Mr. Blenkarn:** Sure.

**Mr. Tilley:** I think they are management's notes, Mr. Thomson.

**Mr. Thomson:** May I ask the Auditor General if that is his perception of . . .

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, to Mr. Thomson, the financial figures and the notes appended to them form all the financial statements, and they are, in fact, the management's statements on which the auditor then gives his opinion.

**Mr. Thomson:** Thank you.

**Mr. Blenkarn:** All the auditor gave us was his opinion.

**The Chairman:** A point of order, Mr. Stevens?

**Mr. Stevens:** Yes. It is simply to have the record clear on that monthly report that Mr. Kearns said was delivered to IT&C officials. Is it currently delivered? Every month, are you delivering a report to IT&C, and, if not, who does it go to now?

[Translation]

perte correspondante l'année suivante. Ca doit être sans précédent dans la profession de la comptabilité en Amérique du Nord.

**M. Tilley:** Je suppose que vous faites allusion, monsieur Thomson . . . comme vous le savez très bien . . . je sais que vous êtes comptable agréé. Les données figurant dans les états ont été fournies par les gestionnaires. Les données fournies dans les rapports proviennent du vérificateur. Les notes qui accompagnent l'état financier ont été préparées par les dirigeants de l'entreprise.

**M. Thomson:** Mais . . .

**Le président:** Merci, monsieur Thomson.

**M. Stevens:** Monsieur le président . . .

**M. Wright:** Ne serait-il pas possible . . .

**M. Stevens:** J'invoque le Règlement, monsieur le président.

**M. Blenkarn:** À mon avis, vous devriez lui permettre de poursuivre. Je propose qu'on lui permette de poursuivre.

**Le président:** Monsieur Stevens, sur un rappel au Règlement.

**M. Stevens:** Si M. Thomson a terminé . . .

**M. Kelly:** Il n'a pas terminé.

**M. Blenkarn:** Allez-y.

**Le président:** Je m'excuse, monsieur Thomson, je croyais que vous aviez terminé.

**M. Thomson:** Je tenais simplement à préciser un point, monsieur le président. J'ai toujours eu l'impression que les notes qui accompagnent les états financiers consolidés étaient préparés par votre cabinet d'experts-comptables, et non pas par les dirigeants de l'entreprise.

**M. Blenkarn:** Certainement.

**M. Tilley:** Je pense qu'il s'agit de notes préparées par la société, monsieur Thomson.

**M. Thomson:** Puis-je demander au Vérificateur général si à son avis . . .

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, les données financières et les notes qui y sont annexées constituent tous les états financiers, et il s'agit, en fait, des commentaires faits par la société, sur lesquels le vérificateur donne son opinion.

**M. Thomson:** Merci.

**M. Blenkarn:** Tout ce que le vérificateur nous a fourni, c'était son opinion.

**Le président:** S'agit-il d'un rappel au Règlement, monsieur Stevens?

**M. Stevens:** Oui. Il s'agit simplement d'un éclaircissement au sujet du rapport mensuel, qui, d'après M. Kearns, a été présenté aux fonctionnaires du ministère de l'Industrie et du Commerce. Présentez-vous toujours un rapport mensuel au

[Texte]

[Traduction]

ministère de l'Industrie et du Commerce, et dans la négative, à qui présentez-vous ce rapport maintenant?

• 1235

**The Chairman:** Mr. Aird.

**Mr. Aird:** We delivered the reports to ITC up to and including November or December of 1982, which was really the effective date by which we were taken over by CDIC. Since that time, no further reports have gone to ITC. In fact, reports do not go to CDIC; we are subject to virtual daily examination with respect to our current order book, our current production plan... Virtually all operations of the company are subjected to what I would say is a daily scrutiny by CDIC. This routine has since December 31 superseded the monthly reporting structure which we were discussing earlier.

The report ended with number 71, which was dated December of last year. It began in February of 1977 and continued uninterrupted through and including December of 1982.

**Mr. Stevens:** If I may, Mr. Chairman, have just a supplementary.

When you say you are now subject to daily examination, by whom? And—presumably that is something that Mr. Bennett knows about—who, in turn, does he report to then with respect to his daily examination?

**The Chairman:** Mr. Bennett, you promised to comment in any event so you can answer that question and give your commentary.

**Mr. Bennett:** Yes. I report to Mr. Bell and to the board of CDIC.

**The Chairman:** Thank you.

One short supplementary for Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Could I have some clarification? Am I to understand from Mr. Tilley that he would take no responsibility for the notes, nor would he feel any obligation to put anything in the notes to explain what is in his financial statements?

**Mr. Tilley:** Let me try and make myself clear again. The notes are management's. Naturally, we report on the financial statement. To the extent that the financial statements do not disclose enough information, then we would qualify in our report. If there is enough information in our judgment and in management's in the notes to the financial statements, then we would not qualify that report.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I thought that was what Mr. Thomson was alluding to. Did you not feel an obligation to elaborate on this great change from 1981 to 1982?

**Mr. Tilley:** I think that is elaborated on in the notes in 1982, yes.

**Le président:** Monsieur Aird.

**M. Aird:** Nous avons présenté les rapports au ministère de l'Industrie et du Commerce jusqu'en novembre ou décembre 1982, date à laquelle la CDIC a assumé le contrôle de Canadair. Nous n'avons pas présenté d'autres rapports au ministère depuis ce temps. Nous ne présentons pas de rapport à la CDIC. Nous faisons l'objet d'un examen presque quotidien de notre carnet de commandes actuel, nos projets de production actuels... Presque toutes les activités de la société font l'objet d'un examen quotidien de la part de la CDIC. Ce nouveau régime a remplacé dès le 31 décembre les rapports mensuels dont il était question tout à l'heure.

Le dernier rapport était le numéro 71, qui était daté de décembre 1982. Nous avons commencé à présenter des rapports en février 1977, et nous avons continué à le faire sans interruption jusqu'en décembre 1982.

**M. Stevens:** J'ai une question supplémentaire, si vous permettez, monsieur le président.

Qui fait cet examen quotidien dont vous avez parlé? Et à qui cette personne fait-elle rapport? Je suppose que M. Bennett connaîtrait la réponse.

**Le président:** Vous avez promis de faire un commentaire de toute façon, monsieur Bennett, donc vous pouvez répondre à la question et ensuite donner votre commentaire.

**M. Bennett:** Oui. Je fais rapport à M. Bell et au conseil de la CDIC.

**Le président:** Merci.

Je donne la parole à M. Wright qui a une brève question supplémentaire à poser.

**M. Wright:** Il s'agit d'un éclaircissement. Dois-je conclure que M. Tilley n'assume aucune responsabilité et qu'il ne se sent pas obligé d'y insérer des commentaires pour expliquer les états financiers?

**M. Tilley:** Permettez-moi encore une fois de m'expliquer clairement. Les notes ont été préparées par la direction. Il va de soi que nous faisons rapport sur l'état financier. Dans la mesure où les états financiers ne divulguent pas suffisamment de renseignements, nous émettons des réserves dans notre rapport. Si à notre avis, et à celui de la direction, les états financiers contiennent suffisamment de renseignements, nous n'émettons pas de réserve dans le rapport.

**M. Wright:** Monsieur le président, je croyais que c'était à cela que M. Thomson faisait allusion. Vous ne vous sentiez pas obligé de donner davantage de détails au sujet de cet énorme changement qui s'est produit entre 1981 et 1982?

**M. Tilley:** À mon avis nous avons donné des détails à ce sujet dans les notes aux états financiers de 1982.



[Text]

**Mr. Wright:** By management . . .

**Mr. Tilley:** By management.

**Mr. Wright:** —but not by the auditor.

**Mr. Tilley:** We looked at the notes with respect to 1982 and discussed them with management to judge whether there was enough information there to advise the reader of the financial statements what those financial statements were trying to portray. Now, that is our responsibility. They are not our notes per se; in other words, we do not append the notes to the financial statements regardless of the considerations of management. They are management's. They are discussed with the auditor in almost every case—and I am sure that Mr. Thomson will agree with that; but, in terms of the final responsibility for those notes, they are not ours. That was my only point.

**The Chairman:** Mr. Dye. Perhaps he might be able to help you on that, Mr. Wright.

**Mr. Dye:** Mr. Wright, it is common practice in the private sector, and indeed in the public sector on Crown corporations, for the auditor to offer interpretations of accounting standards. Usually the auditors have an expert array of people who can offer advice so that the client assures himself that he is meeting the most current standards. So often auditors will proffer to a client certain wording and say that this will keep them right in touch with the latest accounting disclosures. But, having done that, if the client, for example, decides they do not want that, then the auditor is in the difficult position of deciding whether or not the statements, including the notes from management, fairly present, and that is a difficult audit judgment. But the notes themselves are not the auditor's notes.

**Mr. Wright:** So if management decides not to adequately explain the changes from one year to the other then the auditor is under no obligation to explain . . .

**Mr. Blenkarn:** The auditor will normally clarify the statement.

**Mr. Dye:** The auditor would be very troubled if he felt the financial statements, including the notes, did not clearly disclose the operations of the entity during the year. The auditor would have to take into account the materiality of the issue and if he felt it was a matter that had to be disclosed, he would end up negotiating with the client. There would be tough discussions, and the auditor would qualify the clientele.

• 1240

**Mr. Beatty:** Mr. Chairman, just arising from the point that was raised by Mr. Stevens, I would like to tie off one last point. We have traced the accountability chain up to Mr. Bell. To whom does Mr. Bell make regular reports on the health of Canadair and the other subsidiaries of CDIC, and to what extent is Senator Austin informed and to what extent is Senator Austin responsible for the actions of CDIC? What we

[Translation]

**M. Wright:** Il s'agit de notes préparées par la direction . . .

**M. Tilley:** Oui.

**M. Wright:** . . . et non pas par le vérificateur.

**M. Tilley:** Nous avons examiné les notes aux états financiers de 1982, et nous en avons parlé avec la direction pour décider si oui ou non elles contenaient suffisamment de renseignements pour informer le lecteur de la réalité traduite par les états financiers. Cela, c'est notre responsabilité. Ce ne sont pas nos notes comme telles; autrement dit, nous n'annexons pas les notes aux états financiers quels que soient les commentaires faits par la direction. Ce sont des notes de la direction. Dans presque tous les cas les gestionnaires en parlent avec le vérificateur—et je suis certain que M. Thomson en conviendrait. Mais pour ce qui est de la responsabilité finale de ces notes, je tiens simplement à signaler que nous ne les avons pas préparées.

**Le président:** Monsieur Dye. Peut-être qu'il pourra vous éclaircir là-dessus, monsieur Wright.

**M. Dye:** Monsieur Wright, c'est une pratique courante du secteur privé, et même du secteur public pour ce qui est des sociétés de la Couronne, pour le vérificateur de donner des interprétations des normes de comptabilité. D'habitude, les vérificateurs peuvent faire appel à toute une gamme de spécialistes pour assurer le client qu'il satisfait les normes les plus à jour. Souvent les vérificateurs proposent un certain libellé aux clients en leur disant que c'est tout à fait conforme aux dernières exigences de comptabilité. Mais ayant fait cela, si le client décide qu'il ne veut pas accepter le libellé, le vérificateur se trouve dans une situation difficile. Il doit décider si oui ou non les états financiers, y compris les notes fournies par la direction, traduisent fidèlement la situation financière de la société. Il s'agit d'une décision difficile. Mais les notes ne sont pas préparées par le vérificateur.

**M. Wright:** Donc, si la direction décide de ne pas expliquer suffisamment les changements qui ont lieu d'une année à l'autre, le vérificateur n'est pas tenu d'expliquer . . .

**M. Blenkarn:** Normalement, le vérificateur va donner des précisions.

**M. Dye:** Le vérificateur serait très inquiet s'il estimait que les états financiers, y compris les notes, ne divulgaient pas clairement les activités de la société en question pendant l'exercice financier. Le Vérificateur serait obligé de tenir compte du fond de la question, et s'il estimait qu'elle devait être divulguée, il finirait pas négocier avec le client. Il y aurait des discussions très dures, et le Vérificateur finirait par formuler certaines réserves quant aux états financiers.

**M. Beatty:** J'ai une question qui découle de celle posée par M. Stevens, monsieur le président. Nous sommes arrivés dans la chaîne de responsabilités jusqu'à M. Bell. À qui M. Bell fait-il des rapports réguliers quant à la situation de Canadair et des autres filiales de la CDIC? Dans quelle mesure le sénateur Austin est-il informé et dans quelle mesure est-il responsable des mesures prises par la CDIC? Dans le cas de



[Texte]

have here, in the case of Canadair, is a succession of denials of responsibility all the way along the line. To what extent will Mr. Bell be making reports to Cabinet, and to what extent will Senator Austin have the responsibility for bad decisions that are made by CDIC, or for good decisions, for that matter, if any are made?

**The Chairman:** I recognize Mr. Bennett.

**Mr. Bennett:** I know that Mr. Bell reports to the board of directors of CDIC. I do not know what happens after that frankly. I would not want to guess on that.

**The Chairman:** Fortunately, Mr. Bell will be here at the next meeting, we are told. Mr. Bennett.

**Mr. Bennett:** I am sorry. I had a couple of points that I wanted to be clear on before I left.

**The Chairman:** I was going to clear up one for your right now.

**Mr. Bennett:** Fine.

**The Chairman:** Can I leave it to you to convey the invitation to the chairman of the board, the vice-chairman of the board and the audit committee of board to come to the committee at 9.30 a.m. next Thursday?

**Mr. Bennett:** You want all members of the audit committee?

**The Chairman:** There are four that we have heard about; three plus the chairman.

**Mr. Bennett:** There may be a vice-chairman, but he is just a member of the committee.

**The Chairman:** The vice-chairman of the board.

**Mr. Bennett:** Yes. We understand that. You want the chairman of the board, the vice-chairman of the board and all members of the audit committee, including the chairman of the audit committee.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Bennett:** I understand that.

**The Chairman:** Is there anything else then?

**Mr. Bennett:** Yes. Whom else will you require? Do you want this group, because frankly we have to try to do some items of business that would normally take us out of the country for a few days.

**The Chairman:** That is up to the committee. We did not deal with the presence of those people, but probably we could spend the whole meeting with the audit committee and the chairman of the board.

**Mr. Blenkarn:** How about the accountants? I think we have to have the accountants here.

**The Chairman:** Yes, that might tie in. Would that be all right with you, Mr. Tilley?

**Mr. Tilley:** Yes.

**The Chairman:** I think we can state now that we will not need the officers of Canadair Limited.

[Traduction]

Canadair, tout le monde nie être responsable. Dans quelle mesure M. Bell va-t-il faire rapport au Cabinet, et dans quelle mesure le sénateur Austin sera-t-il responsable des bonnes ou mauvaises décisions, s'il y en a, qui sont prises par la CDIC?

**Le président:** Je donne la parole à M. Bennett.

**M. Bennett:** Je sais que M. Bell fait rapport au conseil d'administration de la CDIC. Franchement je ne sais pas ce qui se passe ensuite. Je ne voudrais rien hasarder.

**Le président:** Heureusement, on nous dit que M. Bell sera présent lors de la prochaine réunion. Monsieur Bennett.

**M. Bennett:** Excusez-moi. Je voulais tirer au clair certains points avant de partir.

**Le président:** J'avais l'intention d'en tirer un au clair tout de suite.

**M. Bennett:** Très bien.

**Le président:** Puis-je vous confier la responsabilité de transmettre au président et au vice-président du conseil et du comité de vérification l'invitation de comparaître devant le Comité à 9h30 jeudi prochain?

**M. Bennett:** Voulez-vous que tous les membres du Comité de vérification soient présents?

**Le président:** À notre connaissance, il y a trois membres, et le président.

**M. Bennett:** Il se peut qu'il y ait un vice-président, mais c'est un simple membre du Comité.

**Le président:** Vous parlez du vice-président du conseil.

**M. Bennett:** Oui. Nous comprenons que vous voulez que le président et le vice-président du conseil et tous les membres du Comité de vérification, y compris le président, soient présents.

**Le président:** Oui.

**M. Bennett:** Je comprends.

**Le président:** Y avait-il autre chose?

**M. Bennett:** Oui. Qui d'autre doit être présent? Je dois vous dire en toute franchise que nous avons certaines transactions qui exigeraient normalement que nous séjournions à l'étranger pendant quelque temps.

**Le président:** C'est au Comité de décider. Nous n'avons pas parlé de la présence de ces personnes, mais nous pourrions probablement consacrer toute la réunion au Comité de vérification et au président du conseil.

**M. Blenkarn:** Qu'en est-il des comptables? À mon avis, il faut que les comptables soient là.

**Le président:** Oui, ils seraient peut-être nécessaires. Cela vous convient-il, monsieur Tilley?

**M. Tilley:** Oui.

**Le président:** À mon avis, nous pouvons déclarer dès maintenant que nous n'aurons pas besoin de la présence des cadres de la société Canadair Ltée.

[Text]

**Mr. Bennett:** Not at either meeting next week, Mr. Chairman?

**Mr. Blenkarn:** At the next meeting, but the following meeting, we do not know yet.

**The Chairman:** At the first one we should probably have the people here. The difficulty might arise in discussing the chain of command, but I think we can deal with that on Thursday.

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, I think Mr. Kearns should be here.

**The Chairman:** Mr. Kearns, does that present any difficulties?

**Mr. Kearns:** No.

**The Chairman:** All right. What about the company officials, Mr. Aird and Mr. Richmond, on Tuesday?

**Mr. Blenkarn:** We had better have Mr. Kearns here on Tuesday, as well.

**The Chairman:** Mr. Kearns agreed to that: Tuesday and Thursday.

**Mr. Kearns:** Yes.

**The Chairman:** Since we will have the minister and his responsible officials, what is the situation? Do we want the company officers to be here?

**Mr. Wright:** That is on Tuesday.

**The Chairman:** It is agreed, then, that we can let the company officers have next week—I was going to say off, but that would not be fair.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Kearns will be here.

**The Chairman:** Yes. And Mr. Tilley, can you come?

**Mr. Blenkarn:** Mr. Tilley will come.

**Mr. Tilley:** Certainly. What day?

**The Chairman:** I think on both days.

**Mr. Tilley:** Both days.

**The Chairman:** Okay?

**Mr. Bennett:** I am not clear on what disposition was made of the offer to have the Auditor General review that excerpt from the task force report.

**The Chairman:** We can deal with that after I have adjourned the meeting.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

**M. Bennett:** Vous parlez des deux réunions de la semaine prochaine, monsieur le président?

**M. Blenkarn:** Il faut qu'ils soient là lors de la prochaine réunion, mais nous ne savons pas encore pour ce qui est de la réunion suivante.

**Le président:** Il faudrait que les cadres soient là lors de la première réunion. Il pourrait y avoir des problèmes quant à la hiérarchie, mais je pense qu'on peut régler ce problème jeudi.

**M. Kelly:** Monsieur le président, à mon avis, M. Kearns devrait être présent.

**Le président:** Cela vous pose des problèmes, monsieur Kearns?

**M. Kearns:** Non.

**Le président:** Très bien. Qu'en est-il de MM. Aird et Richmond pour ce qui est de la réunion de mardi?

**M. Blenkarn:** Il faudrait que M. Kearns soit là mardi également.

**Le président:** M. Kearns a déjà convenu d'être là mardi et jeudi.

**M. Kearns:** Oui.

**Le président:** Puisque le ministre et ses fonctionnaires seront présents, est-ce que nous voulons que les cadres de la Société soient présents également?

**M. Wright:** Il s'agit de la réunion de mardi.

**Le président:** Il est donc entendu que nous donnerons—j'allais dire congé, mais ce n'est pas très juste—aux cadres de la Société.

**M. Blenkarn:** M. Kearns sera là.

**Le président:** Oui. Pouvez-vous être présent, monsieur Tilley?

**M. Blenkarn:** M. Tilley sera là.

**M. Tilley:** Certainement. Quel jour?

**Le président:** Les deux jours.

**M. Tilley:** Les deux jours.

**Le président:** D'accord?

**M. Bennett:** Je ne sais pas ce qu'on a décidé quant à l'offre de faire examiner par le Vérificateur général l'extrait du rapport du groupe de travail dont il était question.

**Le président:** Nous pouvons nous occuper de cela après l'ajournement.

La séance est levée.







*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

*From the Canada Development Investment Corporation:*

Mr. G. Bennett, Vice-President & Acting President,  
Canadair.

*De la Corporation du développement des investissements du Canada:*

M. G. Bennett, Vice-président & Président intérimaire,  
Canadair.

*From Canadair Limited:*

Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance;  
Mr. Frederick R. Kearns, Former President and Chief  
Executive Officer;  
Mr. John MacKenzie, Vice-President, Planning.

*De «Canadair Limited»:*

M. P. Aird, Premier Vice-président, Finances;  
M. Frederick R. Kearns, Ancien président et Directeur-  
général;  
M. John MacKenzie, Vice-président, Planification.

*From Thorne Riddell:*

Mr. D. Tilley, Partner;  
Mr. R. Freeborough, Partner.

*De «Thorne Riddell»:*

M. D. Tilley, Associé;  
M. R. Freeborough, Associé.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 89

Tuesday, June 21, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 89

Le mardi 21 juin 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et vote 6(e) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the

Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Pat Carney  
Pierre Deniger  
Maurice Dupras  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Norman Kelly  
Peter Lang  
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Bill Clarke

*Vice-président:* Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Don Blenkarn  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
John M. Reid  
Sinclair Stevens  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 21, 1983

(101)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:39 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Stevens and Wright.

*Alternate Member present:* Mr. Blenkarn.

*Other Members present:* Messrs. Beatty, Fennell and Wilson.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From Canadair Limited:* Mr. Frederick R. Kearns, Former President and Chief Executive Officer; Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance. *From Thorne Riddell:* Mr. D. Tilley, Partner; Mr. George L. Stephenson, Partner. *Former Government Directors on Board of Canadair Limited:* Mr. A.M. Guérin, Assistant to the President and Senior Vice-President, Customer Relations, Canadair Limited (represented Government on Canadair Board of Directors from January 5, 1976 to September, 1981); Mr. W.R. Teschke, Secretary, Ministry of State for Economic Development (represented Government on Canadair Board of Directors from September 14, 1981 to February 3, 1982); Mr. G. Ritchie, Associate Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion (represented Government on Canadair Board of Directors from February 12, 1982 to December 31, 1982).

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, resumed consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

Mr. Dye made a statement and, with the other witnesses, answered questions.

At 11:07 the sitting was suspended.

At 11:15 the sitting resumed.

Questioning continued.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from Acting President, Canadian International Development Agency, dated June 10, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, concerning the advance of \$12.5 million paid under a loan agreement with the Government of Sri Lanka (*See Appendix "PUBL-131"*).

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 21 JUIN 1983

(101)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9h39 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Stevens et Wright.

*Membre substitut présent:* M. Blenkarn.

*Autres députés présents:* MM. Beatty, Fennell et Wilson.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *De Canadair Limitée:* M. Frederick R. Kearns, ancien président et directeur général; M. P. Aird, premier vice-président, Finances. *De Thorne Riddell:* M. D. Tilley, associé. M. George L. Stephenson, associé. *Anciens directeurs gouvernementaux au conseil de Canadair Limitée:* M. A.M. Guérin, adjoint au président et premier vice-président, Relations avec la clientèle, Canadair Limitée (représentait le gouvernement au conseil d'administration de Canadair du 5 janvier 1976 à septembre 1981). M. W.R. Teschke, secrétaire, ministre d'État au développement économique (représentait le gouvernement au conseil d'administration de Canadair du 14 septembre 1981 au 3 février 1982). M. G. Ritchie, sous-ministre associé, ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale (a représenté le gouvernement au conseil d'administration de Canadair du 12 février 1982 au 31 décembre 1982).

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et en particulier reprend l'étude des paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et le crédit 6(e), à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

M. Dye fait une déclaration, puis avec les autres témoins, répond aux questions.

A 11h07, le Comité suspend ses travaux.

A 11h15, le Comité reprend ses travaux.

L'interrogation se poursuit.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président permet que le document suivant soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du président intérimaire de l'Agence canadienne de développement international en date du 10 juin 1983 au président du Comité permanent des Comptes publics concernant l'avance de 12.5 millions versée en vertu d'un prêt consenti au gouvernement du Sri Lanka (*Voir Appendice «PUBL-131»*).

At 12:48 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call  
of the Chair.

A 12h48, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle  
convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, June 21, 1983

• 0939

**The Chairman:** Order, please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982. In particular, we are resuming consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive, and Vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

• 0940

I welcome our witnesses this morning, Mr. Kenneth Dye, the Auditor General; Mr. Bill Radburn, Assistant Auditor General; and Mr. L. Ting, Principal, Audit Operations Branch. From Canadair Limited, Mr. Frederick Kearns, former President and Chief Executive Officer; and Mr. A.M. Guérin, Assistant to the President and Senior Vice-President, Customer Relations. Mr. Guérin represented the government on Canadair's Board of Directors from January 5, 1976, to September 1981. Also with us is Mr. W.R. Teschke, Secretary, Minister of State for Economic Development, who represented the government on Canadair's board of directors from September 14, 1981, to February 3, 1982; Mr. G. Ritchie, Associate Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce, and the Department of Regional Economic Expansion, who represented the government on Canadair's Board of Directors from February 12, 1982, to December 31, 1982. From Thorne Riddell and Company, Chartered Accountants, we have Mr. D. Tilley, Partner; and Mr. George Stephenson, Partner. I welcome you this morning, gentlemen. As is our custom, I will provide an opportunity at this point for any brief opening statements there may be, starting with Mr. Dye.

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. In our hearing last Thursday I think I may have left your committee with the wrong impression with respect to the access I had to the Canadair task force report. Knowing that it was a sensitive document, and I think I explained I had to go personally to a minister to receive it. I did receive it willingly, and there was no suggestion that it be held secret or that I be constrained. In fact, it was I who suggested to the minister that I receive that document personally. It was given to me willingly. I felt that possibly the testimony in which I used the word—I have forgotten the word now—or under one constraint, may have left you the impression that I was told how to behave. In fact, I found the minister responsible quite open and willing to give me the report, as is the present President of the Treasury Board who again has issued that document to me on a personal basis, and there was no cover-up or holding back.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye. Mr. Wright.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 21 juin 1983

**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît. Conformément à l'ordre de renvoi permanent du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'examen du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982. Nous reprenons plus particulièrement l'examen des paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement, et du Crédit 6(e) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1982-1982, qui intéressent la société Canadair Limitée.

Nos témoins ce matin sont M. Kenneth Dye, vérificateur général; M. Bill Radburn, vérificateur général adjoint; M. L. Ting, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification. Les témoins du côté Canadair sont M. Frederick R. Kearns, ancien président et directeur général; M. A.M. Guérin, assistant au président et premier vice-président, Relations clientèles. M. Guérin a notamment représenté le gouvernement au conseil d'administration de Canadair du 5 janvier 1976 à septembre 1981. Il y a également M. W.R. Teschke, secrétaire, ministère d'État pour le développement économique. Il a représenté le gouvernement au conseil d'administration de Canadair du 14 septembre 1981 au 3 février 1982; M. G. Ritchie, sous-ministre associé, ministère de l'Industrie et du Commerce et ministère de l'Expansion économique régionale, il a représenté le gouvernement au conseil d'administration de Canadair du 12 février 1982 au 31 décembre 1982. La firme Thorne Riddell and Company, comptables agréés, est représentée par M. D. Tilley associé, et M. George Stephenson, également associé. Je salue donc tous nos témoins. Comme d'habitude, je demanderais à M. Dye de faire une brève déclaration liminaire.

**M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. Je me suis peut-être mal exprimé au cours de la réunion de jeudi dernier quant à la façon dont j'ai pris connaissance du rapport du groupe de travail sur Canadair. J'ai dû, pour l'obtenir, m'adresser personnellement au ministre qui me l'a d'ailleurs communiqué sans la moindre difficulté et sans m'imposer le secret. C'est moi qui ai d'ailleurs demandé au ministre de me communiquer ce rapport personnellement, ce qu'il a fait sans hésiter. Je ne me souviens pas des termes exacts que j'ai utilisés lors de la dernière réunion, mais je vous avais peut-être laissé sur l'impression que le ministre m'aurait imposé certaines conditions, ce qui n'est pas le cas. Le ministre n'a donc fait aucune difficulté pour me communiquer le rapport pas plus d'ailleurs que le président du Conseil du trésor. Il n'y a donc pas eu la moindre tentative de camouflage.

**Le président:** Merci, monsieur Dye. Monsieur Wright.



[Text]

**Mr. Wright:** Does that mean that if the Auditor General did not ask for the report in a confidential manner or on a personal basis, they would have given it to him anyway?

**The Chairman:** Do you want to answer?

**Mr. Dye:** Yes, thank you, Mr. Chairman. I did not put it on that basis so I do not know what the reaction would have been, but knowing the sensitivity of it I thought I would offer a way of handling it. I am confident that should I require documentation on Crown corporations, I have the law on my side; if I wanted to force the issue, I could force it. So I do not feel that it would have been withheld. The way it was done was easy and it worked, and I then reported to Parliament my concerns.

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, if the Auditor General did not ask for the report in a confidential manner, if he had not told them that he would keep it personal, is it possible that if they had just given the report to the Auditor General he could have then made it public to us? If they just handed the report to him, would he be under no obligation to keep it confidential?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I received that document knowing that it was a Cabinet document. I respect the rules of Cabinet authorization, and I think it would be inappropriate for me to release a document which is held under Cabinet confidence. It seems to me that it would be better for the committee to seek the documentation from its source, in this case the President of the Treasury Board, not from me. I am the auditor; I interpret the evidence, not produce the evidence that I see. My working papers are not completely available to your committee.

• 0945

**The Chairman:** I will then invite the other witnesses who might have anything to say at this time. Is there anyone? No. Very well.

Just before we go to questions, for the enlightenment of some of the witnesses who have not been here before, I might try to explain what we are trying to do and why we have invited you here today.

It seems as though somebody is to blame for the tremendous losses reported by Canadair. Some people, maybe it is only the media, seem to be blaming management, although maybe the government is trying to blame management as well. The committee is trying to determine how it happened and what happened, largely with a view to making recommendations to Parliament so that this kind of debacle, as the Auditor General describes it, will not happen again.

To that end we have had evidence from the company officers about representation that the government had on the board of directors, and you gentlemen who were on the board, Messrs. Guérin, Teschke, and Ritchie, will be asked a few questions today on your involvement on the board and how it happened that the situation developed as it did, and what your role was as liaison between the company and the government.

[Translation]

**M. Wright:** Le vérificateur général aurait-il obtenu ce rapport même s'il n'en avait pas demandé la communication à titre confidentiel?

**Le président:** Pouvez-vous répondre à la question?

**M. Dye:** Certainement, monsieur le président. Comme la demande n'a pas été faite en ces termes, je ne sais pas quelle en aurait été la réponse. Comme je savais qu'il s'agissait d'un problème extrêmement délicat, c'est moi qui ai proposé que ce rapport me soit communiqué dans ces conditions. Quoi qu'il en soit, la loi m'autorise à obtenir tous documents relatifs aux sociétés de la Couronne et je pourrais donc éventuellement les exiger. Je ne pense donc pas qu'on me les aurait refusés. Quoi qu'il en soit, j'ai obtenu communication de ces documents, ce qui m'a permis de faire état de mes préoccupations au Parlement.

**M. Kelly:** Si ce rapport avait été communiqué au vérificateur général sans que celui-ci l'ait demandé à titre confidentiel, le vérificateur général aurait-il été libre d'en divulguer le contenu?

**M. Dye:** Lorsqu'on m'a communiqué ce rapport, je savais bien entendu qu'il s'agissait d'un document du Cabinet. J'estime qu'il ne m'appartient pas dans ces conditions d'en divulguer le contenu. J'estime que c'est au président du Conseil du trésor et non pas à moi que vous devriez demander ce document. En ma qualité de vérificateur général, je suis censé interpréter les faits et non pas les divulguer. Mes documents de travail ne sont donc pas intégralement à la disposition du Comité.

**Le président:** Y a-t-il d'autres témoins qui ont quelque chose à dire à ce sujet? Je vois qu'il n'y en a pas.

Pour la gouverne des témoins qui n'ont pas participé à nos travaux jusqu'à présent, je vais essayer de vous expliquer le but de la réunion.

Il faut croire que quelqu'un est responsable d'une énorme perte enregistrée par Canadair. Les media semblent en imputer la faute à la direction de la société et le gouvernement devra peut-être emboîter le pas. Notre tâche est d'essayer de comprendre comment on en est arrivé là pour ensuite faire des recommandations au Parlement afin d'éviter qu'une pareille catastrophe ne se reproduise à l'avenir.

La direction de Canadair a fait valoir que le gouvernement était représenté au sein du conseil d'administration. Aussi bien les administrateurs, à savoir MM. Guérin, Teschke et Ritchie, seront-ils interrogés quant à leur rôle au sein du conseil d'administration, quant aux raisons des énormes pertes enregistrées par la société ainsi que sur la façon dont ils ont assuré le lien entre cette société et le gouvernement.

[Texte]

We have also asked the former Minister of Industry, Trade and Commerce, Mr. Gray, to appear before us, but Mr. Gray has declined to do so on the basis that he is no longer the minister responsible, although the committee felt that in as much as he had signed 14 of the letters of comfort and/or guarantees that he might be able to shed some light for the committee and for the benefit of the taxpayers as to what it was that convinced him it was proper and correct to sign those letters of comfort and guarantees.

The new minister responsible, Mr. Austin, has agreed to appear before the committee, but he cannot appear this week.

In the end, we want to obtain a justification and a rationale for the government financial assistance given to Canadair, since the government acquired the major interest in 1976, and to investigate the ever-increasing financial support for the Challenger program up until November 1982, and to determine the extent and quality of review and approval by the central agencies and departments responsible.

Now, I think that might lay out a bit of the ground area for you, gentlemen.

Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** May I suggest an alternate interpretation of the committee's proceedings. I do not think we are here to find someone to blame for the situation. It may in fact be the system that is at fault and that everyone in that system did the best job possible. So I do not think we should unnecessarily frighten or scare our witnesses into having them believe that we are on a witch hunt. We are just eager to understand how the system operated. Obviously it operates with people, and so we have to have people in front of us.

I, personally, am not seeking to pin the blame on any one person or any one group. I just want to know how the system functioned; and if it functioned awkwardly or inefficiently, then I think it is up to us to make recommendations that improve the system. That is a far cry from seeking out people on whom we can lay blame.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kelly. I hope I did not leave the impression that we were here to seek someone on whom to lay blame. I know I mentioned blame, but anyway your remarks are welcome.

**Mr. Kelly:** Well, your harsh words coupled with your fierce demeanour.

**The Chairman:** It was probably my cold.

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, I notice there were five altogether who were involved in sitting on the board. It is just that there were five, altogether, who were involved in sitting on the board, and although we have three today, I think there are two who are not present who were on the board at one time or another, Burns and Lavigueur. Did I pronounce that correctly?

• 0950

**The Chairman:** Mr. Burns and Mr. Lavigueur were not invited—but could be—simply because these three gentlemen

[Traduction]

L'ancien titulaire du ministère de l'Industrie et du Commerce, M. Gray, a également été invité à comparaître devant le Comité, mais il a refusé de le faire, n'étant plus le ministre chargé de ce portefeuille. Le Comité était néanmoins d'avis que sa comparution aurait été utile en ce sens qu'il aurait pu nous expliquer pour quelle raison il avait estimé souhaitable de signer 14 lettres de garantie.

M. Austin, le nouveau titulaire du portefeuille, a accepté de comparaître, mais il n'est pas libre cette semaine.

Nous voulons donc qu'on nous explique pourquoi le gouvernement a jugé opportun d'accorder une aide financière assez importante à Canadair depuis qu'il a acquis une participation majoritaire en 1976. Nous avons également l'intention d'examiner les subventions de plus en plus importantes accordées au programme Challenger jusqu'au mois de novembre 1982 ainsi que les modalités du contrôle exercé par les organismes et ministères responsables.

Ceci devrait vous permettre de mieux situer le problème.

Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Je ne pense pas, pour ma part, que le but du Comité est de trouver des boucs émissaires. Il se pourrait en effet que ce soit le système lui-même qui soit en cause et non pas telle ou telle action individuelle. Je ne pense pas qu'il soit utile de menacer nos témoins d'une chasse aux sorcières. Nous tenons simplement à faire toute la lumière sur cette affaire. À cette fin, nous devons interroger ceux qui y ont participé.

Pour ma part, je ne cherche nullement à blâmer qui que ce soit. Je voudrais simplement savoir comment les choses ont marché, et si c'est le système lui-même qui laisse à désirer, il faudra trouver le moyen de l'améliorer. Il ne s'agit donc nullement d'imputer la faute à qui que ce soit.

**Le président:** Merci, monsieur Kelly. En effet nous ne cherchons absolument pas à désigner un bouc émissaire.

**M. Kelly:** C'est ce qu'on aurait pu conclure d'après vos paroles et votre expression.

**Le président:** Je m'excuse.

**M. Kelly:** Je remarque qu'il y a eu cinq administrateurs qui représentaient le gouvernement. Il y en avait donc cinq, dont trois seulement sont présents aujourd'hui; MM. Burns et Lavigueur, qui ont siégé au conseil d'administration, ne sont pas là.

**Le président:** Nous n'avons pas invité MM. Lavigueur et Burns pour la simple raison que nos trois témoins



[Text]

covered the period from January, 1976 to December, 1982 and those seemed to be the troublesome years.

**Mr. Kelly:** So Burns and Lavigueur were considered redundant?

**The Chairman:** Maybe we could ask Mr. Guérin. Were there three directors from the government when you were there initially? Were Mr. Burns and Mr. Lavigueur with you?

**Mr. A. M. Guérin (Assistant to the President and Senior Vice-President, Customer Relations, Canadair Limited):** Mr. Chairman, from 1976 to January, 1977 there were Messrs. Stoner, Burns, Lavigueur, Troop and myself.

**An hon. Member:** Starting when?

**Mr. Guérin:** Starting in January, 1976 to January, 1977, there were Stoner, Burns, Lavigueur, Troop and myself.

**An hon. Member:** Troop? How do you spell that, please?

**Mr. Guérin:** T-r-o-o-p.

**Mr. Kelly:** As in, "Let us go troops, let us move". These were all civil servants?

**Mr. Guérin:** These were all civil servants.

**Mr. Kelly:** You are not talking about the review board, now.

**Mr. Guérin:** No. I am talking about the . . .

**Mr. Kelly:** The board of directors?

**Mr. Guérin:** —civil servant members of the board in 1976.

**Mr. Kelly:** Were they all from IT&C?

**Mr. Guérin:** At the time, Mr. Stoner was the deputy minister of the Department of IT&C; Mr. Burns was senior assistant deputy minister . . .

**Mr. Kelly:** Just a second; yes.

**Mr. Guérin:** —Mr. Lavigueur was also a senior assistant deputy minister; Mr. Troop was an assistant deputy minister with the Department of Justice.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I would be interested also in knowing whether the total numbers on the board of directors have changed over the last couple of years. Have they been consistent? You seem to have an awful lot of government directors.

**The Chairman:** Do you mean the total size of the board, Mr. Wright, or the number of civil servants on the board?

**Mr. Wright:** We have been given a list of the board of directors, I believe by the clerk or someone. I am just interested. The board of directors shown here indicates only one government member, yet now we hear that at one time they had up to five. Does that mean that the board of directors was enlarged, or has it changed in size?

**The Chairman:** Mr. Kearns, could you enlighten us?

[Translation]

d'aujourd'hui occupaient leur poste de janvier 1976 à décembre 1982, qui est la période qui nous intéresse.

**M. Kelly:** Le témoignage de MM. Burns et Lavigueur est donc considéré comme superflu.

**Le président:** Je vais poser la question à M. Guérin. Le gouvernement était-il représenté par trois administrateurs lorsque vous étiez là? MM. Burns et Lavigueur faisaient-ils partie du conseil d'administration?

**M. A.M. Guérin (assistant au président et premier vice-président aux relations clientèles, Canadair Limitée):** De 1976 à janvier 1977, il y avait MM. Stoner, Burns, Lavigueur, Troop et moi-même.

**Une voix:** À partir de quand?

**M. Guérin:** De janvier 1976 à janvier 1977.

**Une voix:** Comment épelez-vous Troop?

**M. Guérin:** T-r-o-o-p.

**M. Kelly:** Ils étaient tous des fonctionnaires, n'est-ce pas?

**M. Guérin:** Oui.

**M. Kelly:** Je ne parle pas de la commission de contrôle.

**M. Guérin:** Non . . .

**M. Kelly:** Du conseil d'administration.

**M. Guérin:** . . . je vous ai donné la liste des fonctionnaires qui faisaient partie du conseil d'administration en 1976.

**M. Kelly:** Est-ce qu'ils venaient tous du ministère de l'Industrie et du Commerce?

**M. Guérin:** À l'époque, M. Stoner était sous-ministre au ministère de l'Industrie et du Commerce et M. Burns était sous-ministre adjoint principal.

**M. Kelly:** Un instant.

**M. Guérin:** . . . M. Lavigueur était également sous-ministre adjoint principal tandis que M. Troop était sous-ministre adjoint au ministère de la Justice.

**M. Wright:** Je voudrais savoir si le nombre d'administrateurs a changé au cours des deux dernières années. Le nombre d'administrateurs représentant le gouvernement me semble très élevé.

**Le président:** Vous parlez du nombre total des administrateurs siégeant au conseil d'administration ou seulement des fonctionnaires siégeant au conseil d'administration?

**M. Wright:** On nous a remis une liste des membres du conseil d'administration. Or, d'après cette liste, un seul des administrateurs représentait le gouvernement, alors qu'on vient de nous expliquer qu'il y en a eu jusqu'à cinq. Le nombre d'administrateurs a-t-il donc augmenté?

**Le président:** Monsieur Kearns.



[Texte]

**Mr. Frederick R. Kearns (Former President and Chief Executive Officer, Canadair Limited):** I believe, taking it from memory, during this period there was only one change in the size of the board, from 12 to 14. The five original government directors were replaced by outside directors. When the company was taken over by the Canadian government, there were a number of vacancies created immediately by the General Dynamics representatives on the board, who resigned at the point of takeover by the government.

**Mr. Wright:** Once we get into the questioning, Mr. Chairman, I would like to ask some more questions about this.

**The Chairman:** I was under the impression that we were into questions, are we not, Mr. Kelly?

**Mr. Wright:** I am sorry, if the other members want to go ahead, I will follow up.

May I proceed, Mr. Chairman?

**The Chairman:** If you wish, by all means. Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I think Mr. Kearns has just said that the size of the board has changed from 12 to 14. I have 13 here on my list. Did he say that the directors had changed from government members to directors outside the government?

• 0955

**Mr. Kearns:** Yes.

**Mr. Wright:** So we have only one government member on the board of directors.

**Mr. Kearns:** One civil servant.

**Mr. Wright:** We have one civil servant on the board of directors. Why was that change made?

**Mr. Kearns:** I really do not know the answer to that, Mr. Chairman. It was a government decision.

**Mr. Wright:** Let me come to the point.

**The Chairman:** Mr. Wright, would you like to know if there are any civil servants on the board now?

**Mr. Wright:** Yes.

**The Chairman:** In 1983? I believe we have them.

**Mr. Kearns:** Joel Bell of CDIC has replaced the last government representative.

**Mr. Wright:** Who was the last government representative?

**Mr. Kearns:** Mr. Ritchie.

**Mr. Wright:** Okay. That is what we have on here; this is the latest list. So the list we have is not up to date. Mr. Chairman, am I correct? Mr. Ritchie has been changed. I am curious whether other directors have been changed.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, I could have someone prepare, very quickly, a current list of the directors.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to Mr. Kearns, other than Mr. Bell, have there been any other changes in the last six months?

[Traduction]

**M. Frederick R. Kearns (ancien président et directeur général Canadair Limitée):** Si ma mémoire est bonne, le nombre d'administrateurs a été modifié une seule fois au cours de cette période, lorsqu'il fut porté de 12 à 14. Les cinq administrateurs représentant le gouvernement furent remplacés par des administrateurs venus de l'extérieur. Lorsque Canadair fut reprise par l'État, il y a eu des postes vacants à la suite de la démission des administrateurs représentant *General Dynamics*.

**M. Wright:** J'ai l'intention de poser d'autres questions à ce sujet par la suite, monsieur le président.

**Le président:** Mais c'est justement maintenant qu'il faut poser les questions.

**M. Wright:** D'accord.

Puis-je continuer, monsieur le président?

**Le président:** Allez-y.

**M. Wright:** M. Kearns vient donc de nous expliquer que le nombre d'administrateurs fut porté de 12 à 14. Treize administrateurs figurent sur ma liste. Vous avez bien dit que les administrateurs représentant le gouvernement furent remplacés par des administrateurs venant de l'extérieur?

**M. Kearns:** C'est exact.

**M. Wright:** Donc actuellement un seul des administrateurs représente le gouvernement.

**M. Kearns:** Oui, un seul fonctionnaire.

**M. Wright:** À quoi est dû ce changement?

**M. Kearns:** Je ne sais pas, c'est le gouvernement qui en a décidé ainsi.

**M. Wright:** Encore une précision.

**Le président:** Vous voulez savoir si des fonctionnaires siègent au conseil d'administration actuellement?

**M. Wright:** C'est exact.

**Le président:** En 1983, n'est-ce pas? Il me semble que nous avons la liste.

**M. Kearns:** C'est Joel Bell de la CDIC qui représente actuellement le gouvernement.

**M. Wright:** Et qui était le représentant du gouvernement avant lui?

**M. Kearns:** C'était M. Ritchie.

**M. Wright:** Ce qui voudrait dire que la liste qu'on nous a remise n'est pas à jour. M. Ritchie ne fait plus partie du conseil d'administration. Y a-t-il eu d'autres changements?

**M. Kearns:** Je pourrais faire établir une liste à jour des administrateurs.

**M. Wright:** Outre M. Bell, d'autres changements sont-ils intervenus au cours des six derniers mois?

[Text]

**Mr. Kearns:** I believe not.

**Mr. Wright:** Let me get to the civil servants, perhaps, who were former directors. Perhaps I would like to ask each one of them a question.

**Mr. Kelly:** Can I have a supplementary question, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. Wright:** Mr. Kelly was concerned about when these board members sat on Canadair. Is that correct, Mr. Kelly? Is that what you were concerned about?

**Mr. Kelly:** Yes.

**Mr. Wright:** I would like to know the background of the individual former board members here; what expertise they brought to Canadair and what was expected of them. I wonder if each one perhaps could give an outline.

**The Chairman:** Mr. Guérin.

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, I joined the Government of Canada in 1964. Prior to that I was in the private sector as a senior consultant to private industry.

**Mr. Kelly:** In what field?

**Mr. Guérin:** In management consulting, covering a number of sectors. But essentially in the textile sector.

**Mr. Wright:** Did it have anything to do with airlines?

**Mr. Guérin:** It had nothing to do with airlines.

**Mr. Wright:** Okay.

**Mr. Guérin:** My academic background is essentially in industrial engineering and business management.

**Mr. Wright:** What was expected of you?

**Mr. Guérin:** What was expected of me was the same as any other director on the board: to ensure that we had a viable enterprise and to take all steps at that level to ensure that that happened. In addition to that, I felt I had an additional responsibility, and that was to keep the minister responsible informed of the activities in that enterprise.

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, was Mr. Guérin aware of any financial difficulties in Canadair during the period that he was a director and did he report any such concerns to the minister?

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, we had mechanisms in place to provide the minister responsible with full information that we had on the progress being made in the Challenger program and on the issues that were raised from time to time.

• 1000

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to Mr. Guérin, I wonder if you could tell me if you ever reported to the minister any concerns about the financial condition of Canadair?

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, as I mentioned, we did report and advise the minister on all aspects that I was aware of with respect to the management of the enterprise.

[Translation]

**M. Kearns:** Je crois que non.

**M. Wright:** Je voudrais avoir la liste des anciens administrateurs venus du secteur public car je voudrais leur poser des questions.

**M. Kelly:** Puis-je poser une question supplémentaire, monsieur le président?

**Le président:** Allez-y, monsieur Kelly.

**M. Wright:** Vous voudriez connaître les dates auxquelles ces personnes ont fait partie du conseil d'administration de Canadair, n'est-ce pas?

**M. Kelly:** C'est exact.

**M. Wright:** Je voudrais aussi connaître les antécédents de chacun de ces anciens administrateurs pour savoir ce qu'ils pouvaient apporter à la société. Chacun de ces messieurs pourrait-il nous donner un rapide curriculum vitae.

**Le président:** Monsieur Guérin.

**M. Guérin:** Je suis entré dans la Fonction publique en 1964 et avant cela, je travaillais pour le secteur privé en qualité de consultant.

**M. Kelly:** Dans quel domaine?

**M. Guérin:** Dans la gestion des affaires et plus particulièrement dans l'industrie textile.

**M. Wright:** Qu'est-ce que cela avait à voir avec l'industrie aéronautique?

**M. Guérin:** Rien du tout.

**M. Wright:** Parfait.

**M. Guérin:** J'ai fait des études d'ingénieur et de gestion des affaires.

**M. Wright:** Et quelles étaient vos fonctions?

**M. Guérin:** Comme pour tout administrateur de société, j'étais censé veiller à ce que toutes les mesures nécessaires soient prises pour assurer la rentabilité de l'entreprise. En outre, j'étais censé tenir le ministre responsable au courant des activités de la société.

**M. Kelly:** Saviez-vous que Canadair éprouvait des difficultés financières alors que vous occupiez le poste d'administrateur et, dans l'affirmative, en avez-vous fait part au ministre?

**M. Guérin:** Monsieur le président, nous avons toujours tenu le ministre pleinement au courant de l'état d'avancement des travaux pour le programme Challenger et de tous les problèmes qui se sont fait jour.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Guérin s'il a jamais fait part au ministre de certaines inquiétudes qu'il aurait eues à propos de la situation financière de Canadair.

**M. Guérin:** Monsieur le président, comme je l'ai déjà signalé, nous communiquions avec le ministre et nous lui



[Texte]

**Mr. Wright:** Did you have any concerns about Canadair at that time?

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, I had access to all kinds of information and the information did point, of course, to some difficulties in different areas from time to time.

**Mr. Wright:** If I understand what you have just replied, you had determined that there were some difficulties with Canadair and you reported those to the minister. Would you outline some of the difficulties?

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, certain difficulties were in the normal course of development. There was nothing unusual about those difficulties, which were identified and which were addressed by the management and the board. It was my duty to report the difficulties, issues, progress, to the minister.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, it has been stated here that the company perhaps was over-optimistic in their sales figures. Were you aware that the company might be over-optimistic in its sales projections?

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, I assume that the question is whether we were in a position to second-guess the management projections on sales and I would have to say, Mr. Chairman, that, even though we had extremely qualified staff working for us, this staff was not fully equipped to do second-guessing on management projections.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman to Mr. Teschke, would he adopt the same position if he were a civil servant representing the government and brought to that job no expertise in aircraft, but simply reported to the government what management gave to him in information?

**Mr. W.R. Teschke (Secretary to the Minister of State for Economic and Regional Development):** Mr. Chairman, with my background, which includes a Bachelor of Commerce and an MBA, with my first 15 years of working life as a finance officer in the air force, then subsequently in various financial positions and senior management positions in the government in the public service, there is no question that I was not appointed to the board of Canadair because of anything particular in my background. I was appointed because I was in a senior management position of the Department of Industry, Trade and Commerce. It was made very clear to me by my minister before I joined the board that he wished to be kept completely informed and I was to supplement, through attendance at the board meetings, the information that was at that point being gathered by an interdepartmental task force and that previously had been gathered by staff of the department who met regularly with the management of the corporation. In addition, one of my responsibilities was to ensure that

[Traduction]

faisions part de tous les éléments relatifs à la gestion de l'entreprise, éléments dont j'avais connaissance.

**M. Wright:** À l'époque, la situation de Canadair vous inquiétait-elle?

**M. Guérin:** Monsieur le président, toutes sortes de données me parvenaient et, évidemment, ces données faisaient ressortir à l'occasion certaines difficultés dans l'un ou l'autre secteur.

**M. Wright:** Si je vous ai bien compris, vous saviez que la Canadair avait des problèmes et vous en aviez fait part au ministre. Pourriez-vous être plus précis à propos de ces problèmes?

**M. Guérin:** Monsieur le président, certains de ces problèmes étaient tout à fait normaux dans le cadre des travaux de conception et de mise en oeuvre. Je le répète, ces problèmes n'avaient rien d'extraordinaire, mais ils avaient été définis et la direction de l'entreprise comme le conseil d'administration y avait donné suite. J'avais, moi, pour fonction de signaler au ministre les problèmes, les difficultés et également les progrès accomplis.

**M. Wright:** Nous avons entendu ici même, monsieur le président, que la compagnie avait peut-être fait preuve d'un optimisme exagéré en calculant le chiffre de ses ventes. Saviez-vous que la compagnie avait péché par excès d'optimisme en calculant ses projections de ventes?

**M. Guérin:** J'imagine, monsieur le président, qu'on me demande par là si nous étions en mesure de formuler des conjectures quant aux projections de ventes calculées par la direction de l'entreprise, et je dois immédiatement répondre, monsieur le président, que même si nous pouvions compter sur un personnel extrêmement compétent, ce personnel n'était pas suffisamment outillé pour procéder à de telles conjectures.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Teschke s'il adopterait la même position au cas où, étant fonctionnaire représentant le gouvernement et ayant été nommé là sans aucune compétence dans le domaine aéronautique, il se contenterait de signaler au gouvernement les éléments d'information dont la direction de l'entreprise lui ferait part.

**M. W.R. Teschke (secrétaire auprès du ministre d'État au Développement économique et régional):** Monsieur le président, compte tenu de mes antécédents professionnels, et notamment un baccalauréat en commerce et une maîtrise en administration des affaires, compte tenu du fait que j'ai passé les 15 premières années de ma vie active en qualité d'officier chargé des finances dans l'aviation militaire, et ayant ultérieurement occupé plusieurs postes du même genre dans le cadre supérieur de la Fonction publique, il est parfaitement évident que je n'ai pas été nommé au conseil d'administration de la Canadair en raison de l'une ou l'autre de ces compétences particulières qui sont les miennes. Si j'ai été nommé, c'est parce que j'occupais un poste de cadre supérieur au ministère de l'Industrie et du Commerce. Le ministre m'avait bien fait comprendre, avant même que je prenne mes fonctions au conseil d'administration, qu'il souhaitait être tenu parfaitement au courant et que je devais, en participant aux réunions du conseil d'administration, lui fournir tout autre élément



[Text]

if the government had additional concerns that were not relayed either directly by the minister or by other members of the staff to the corporation, it was my responsibility to ensure that those concerns were reflected to the board more generally.

**Mr. Wright:** Mr. Ritchie, or perhaps to Mr. Teschke, you became a director on September 14, 1981, and served until February 3, 1982.

**Mr. Teschke:** That is correct.

• 1005

If I could just modify that slightly, I think that is the technical date in the books of Canadair. I actually left the Department of Industry, Trade and Commerce on January 12, and my active involvement, certainly with the corporation, stopped at that point.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to Mr. Teschke, were you aware of any financial difficulties in Canadair during any period you were a director?

**Mr. Teschke:** Most definitely. We were very aware and had been aware for some time in the department. During the time Mr. Guérin was on the board this inter-departmental task force was formed, early in 1981, because there were concerns about the ever escalating peak financial requirements of the corporation. These problems had arisen incrementally over a number of years through first those original design problems, the certification delays, the engine delivery problems and changes over time to the eventual sales forecasts, the break-even point on the program and so on. It was because of those concerns that a task force was set up and was in operation throughout my stage on the board of directors.

**Mr. Kelly:** When was the task force established?

**Mr. Teschke:** I believe it was in April of 1981.

**Mr. Wright:** That was at IT&C, the task force.

**Mr. Teschke:** No, it was an interdepartmental task force.

**Mr. Kelly:** Which departments were represented?

**Mr. Teschke:** I believe you have already been informed that it was the Department of Finance, Treasury Board, Transport and Industry Trade and Commerce. In effect, the government tried to put together the best expertise it had available within and an additional . . .

**Mr. Wright:** What were the dates again?

[Translation]

d'information en plus des données qui, à l'époque, étaient recueillies par le comité interministériel et des données qui avaient été auparavant recueillies par le personnel du ministère qui rencontrait d'ailleurs régulièrement les cadres de l'entreprise. Qui plus est, j'avais également pour responsabilité de veiller, au cas où le gouvernement aurait nourri d'autres inquiétudes que le ministre ou les autres membres du personnel n'auraient pas directement communiquées à l'entreprise, à en faire part d'une façon plus générale au conseil d'administration.

**M. Wright:** J'aimerais maintenant demander soit à M. Ritchie, soit à M. Teschke, plutôt à M. Teschke, si effectivement il a été nommé au conseil d'administration le 14 septembre 1981 et s'il en a effectivement fait partie jusqu'au 3 février 1982.

**M. Teschke:** C'est tout à fait exact.

Je dirais plutôt, pour être précis, que ce sont là les deux dates qui figurent dans les livres de Canadair mais, en fait, c'est le 12 janvier que j'ai quitté le ministère de l'Industrie et du Commerce et c'est à ce moment que j'ai effectivement cessé d'être actif au sein de l'entreprise du moins.

**M. Wright:** Monsieur Teschke, lorsque vous étiez au conseil d'administration, étiez-vous conscient de certaines difficultés financières qu'éprouvait la Canadair?

**M. Teschke:** Certainement. Nous en étions conscients, nous en étions d'ailleurs conscients au ministère depuis un certain temps déjà. À l'époque où M. Guérin faisait partie du conseil d'administration, le comité interministériel avait été constitué, c'était au début de 1981, précisément en raison du fait que nous nous inquiétions de la croissance régulière et considérable des besoins financiers de l'entreprise. Ces problèmes s'étaient accumulés avec les années, les premiers remontant à la période de conception, après quoi il y avait eu les retards à l'homologation, les problèmes de livraison des moteurs, l'évolution des prévisions de ventes, le report du seuil de rentabilité du programme, et ainsi de suite. C'est à cause de tous ces facteurs que nous avons créé un comité interministériel, comité qui est resté actif pendant toute la durée de mon mandat au conseil d'administration.

**M. Kelly:** Quand ce comité a-t-il été créé?

**M. Teschke:** Je crois que sa création remonte au mois d'avril 1981.

**M. Wright:** Le comité en question était un comité du M.I.C., n'est-ce pas?

**M. Teschke:** Non, c'était un comité interministériel.

**M. Kelly:** Quels ministères y étaient représentés?

**M. Teschke:** On vous a, je crois, déjà dit qu'il s'agissait du ministère des Finances, du Conseil du Trésor, du ministère des Transports et du ministère de l'Industrie et du Commerce. De fait, le gouvernement a tenté par là de regrouper les meilleures compétences disponibles dans le domaine en question, plus . . .

**M. Wright:** Pourriez-vous répéter les dates, je vous prie?

[*Texte*]

**Mr. Teschke:** As I say, I am not exactly positive. I believe it was formed in April of 1981. I know it started to reach some tentative conclusions towards the fall of 1981. It finally concluded its report and I believe reported to Treasury Board in January, 1982.

**Mr. Kelly:** If I may interrupt for a second, that sounds like nothing more than the review board which had existed since 1976. What was so special about the task force?

**Mr. Teschke:** The task force in effect . . .

**Mr. Kelly:** Was it the review board given a particular task? Is that what it was, in essence?

**Mr. Teschke:** There were mostly full-time people devoted to the task of coming up with a government view of peak financial requirements and other concerns which they were asked to look at.

**Mr. Kelly:** So there had been a review board with representatives from those departments.

**Mr. Teschke:** Yes, and in addition they brought outside experts to bear.

**Mr. Kelly:** So the task force had more people, or different types of people, or met more regularly, and they had a more focused set of objectives.

**Mr. Teschke:** The answer to all of those questions is yes.

**Mr. Wright:** Who were these outside experts you brought in?

**Mr. Teschke:** I was not in charge of that task force.

**Mr. Wright:** Were you involved in it?

**Mr. Teschke:** Not directly, no.

**Mr. Wright:** Indirectly?

**Mr. Teschke:** Well, because there were some representatives of the Department of Industry, Trade and Commerce who were part of that task force, on a full-time basis.

**Mr. Wright:** What former director, sitting here was involved in it? Which one? None?

**Mr. Teschke:** None of us was a member of the task force. This was a full-time group.

**Mr. Wright:** So you are not aware of why these experts were brought in. Mr. Ritchie, are you nodding your head that you know why they were brought in?

**Mr. G. Ritchie (Associate Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and the Department of Regional Economic Expansion):** Aviation planning services was brought in to provide expert advice on the market outlook.

[*Traduction*]

**M. Teschke:** Je ne suis pas catégorique, mais je pense que le comité a été constitué en avril 1981. Dans le courant de l'automne de la même année, je sais que le comité avait déjà commencé à formuler certaines ébauches de conclusions. C'est en janvier 1982, je crois, qu'il a terminé son rapport pour le soumettre au Conseil du Trésor.

**M. Kelly:** Si vous me permettez une petite intervention, monsieur le président, il me semble donc que ce comité équivalait ni plus ni moins à la commission de contrôle qui existait depuis 1976. Quelle était donc la particularité de ce comité interministériel?

**M. Teschke:** Le comité interministériel . . .

**M. Kelly:** La commission de contrôle avait-elle reçu un mandat particulier? C'est bien ce que faisait le comité interministériel, n'est-ce pas?

**M. Teschke:** Il était en fait composé de gens qui y avaient été nommés à plein temps pour arrêter, pour le gouvernement, une opinion officielle à propos du plafond des besoins financiers et également d'autres éléments qu'on nous avait demandé d'étudier.

**M. Kelly:** Il y avait donc une commission de contrôle composée de représentants de tous ces ministères.

**M. Teschke:** C'est cela, plus des experts de l'extérieur.

**M. Kelly:** Le comité interministériel était donc beaucoup plus étoffé, il était composé de gens de diverses disciplines, il se réunissait régulièrement et ses objectifs étaient beaucoup plus précis, c'est cela?

**M. Teschke:** C'est tout à fait cela.

**M. Wright:** Quels étaient ces fameux experts de l'extérieur que vous avez consultés?

**M. Teschke:** Je n'étais pas le responsable de ce comité interministériel.

**M. Wright:** Mais vous y avez néanmoins participé?

**M. Teschke:** Non, pas directement.

**M. Wright:** Indirectement?

**M. Teschke:** Oui, dans la mesure où ce comité comportait certains représentants du ministère de l'Industrie et du Commerce qui y travaillaient à plein temps.

**M. Wright:** Y a-t-il ici un ancien membre du conseil d'administration qui ait siégé à ce comité? Y en a-t-il un, non?

**M. Teschke:** Aucun de nous ne siégeait au comité interministériel. Il s'agissait d'un groupe de gens qui ne faisaient que cela.

**M. Wright:** Vous ne savez donc pas pourquoi ces experts ont été consultés. Monsieur Ritchie, je vous vois hocher la tête, cela signifie-t-il que vous saviez pourquoi?

**M. G. Ritchie (sous-ministre adjoint, ministère de l'Industrie et du Commerce et ministère de l'Expansion économique régionale):** Nous avons consulté les gens des services de planification aéronautique afin d'avoir un avis informé sur les perspectives du marché.



[Text]

**Mr. Wright:** And this was in April of 1981?

**Mr. Ritchie:** In the course of assisting the task force, which was established in April 1981, they reported in January 1982.

**Mr. Wright:** So the government was aware of the market outlook of Canadair in January of 1982. Did it correspond to the expectations of Canadair? Yes. Mr. Ritchie.

• 1010

**Mr. Ritchie:** I believe the committee has already been advised that the report was made to the Treasury Board in January. It was constituted in order to form critical, independent advice on the information which had been hitherto received by the company. Furthermore, I believe the committee has been fully briefed by Senator Austin as to the situation at that time.

**Mr. Wright:** Did the report agree with the sales projections of Canadair?

**Mr. Ritchie:** No, sir.

**Mr. Wright:** That was of January 1982.

**Mr. Ritchie:** Yes, sir.

**Mr. Wright:** What action was taken?

**Mr. Ritchie:** First to make the link, let me explain that on Mr. Teschke's departure I became the associate deputy of the department on January 12, 1982. It was not until January 25 that I was asked by the minister to serve as a member of the board of directors.

My first meeting of the board was on February 12, 1982, and I continued to attend every meeting of the board of directors through to the date on which responsibility for the company and the government shares in the company were transferred to CDIC, on November 23. I formally resigned, effective December 31, 1982, but in fact did not attend the December board meeting which was instead attended by the president of the Canada Development Investment Corporation.

**Mr. Wright:** I am interested in how often the government directors reported to their minister.

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, I can answer that in my case. My procedure from the first meeting on was undeviating: immediately upon receiving the agenda for the meeting of the board of directors, I communicated that agenda to my minister and sought his comments or direction on any matters in that agenda. Subsequently I was briefed in preparation for those meetings by my staff who undertook those briefings in consultation and communication with the company on points of detail. At the meetings themselves I attempted forcefully and competently to communicate the concerns of the government to the members of the board of directors, as I believe you will find recorded in the minutes of the company.

[Translation]

**M. Wright:** Cela, c'était en avril 1981, n'est-ce pas?

**M. Ritchie:** Dans leur participation au comité interministériel qui avait été créé en avril 1981, ils ont fait un rapport en janvier 1982.

**M. Wright:** Le gouvernement savait donc parfaitement, en janvier 1982, quelles étaient les perspectives de ventes qui s'offraient à Canadair. Ces perspectives correspondaient-elles aux espoirs de l'entreprise? Oui. Monsieur Ritchie.

**M. Ritchie:** Vous avez, je crois, déjà appris que le rapport avait effectivement été soumis au Conseil du Trésor au mois de janvier. Le comité avait été créé afin de formuler une opinion informée et objective quant aux données qui, jusque là, avaient été soumises par l'entreprise. Vous avez, je crois, également eu avec le sénateur Austin une séance d'information très détaillée sur la situation qui existait à l'époque.

**M. Wright:** Le rapport correspondait-il aux projections de ventes calculées par Canadair?

**M. Ritchie:** Non, monsieur.

**M. Wright:** Cela, c'était en janvier 1982.

**M. Ritchie:** C'est exact, monsieur.

**M. Wright:** Des mesures ont-elles été prises?

**M. Ritchie:** Pour faire la soudure entre les deux, monsieur le président, j'aimerais commencer par expliquer que, lorsque M. Teschke nous a quittés, le 12 janvier 1982, c'est moi qui suis devenu sous-ministre associé au ministère. Toutefois, ce n'est que le 25 janvier que le ministre m'a demandé de faire également partie du conseil d'administration.

La première réunion du conseil à laquelle j'ai assisté était celle du 12 février 1982 et, depuis lors, j'ai continué à assister à toutes les réunions du conseil d'administration qui ont été convoquées jusqu'au moment où la C.D.I.C. s'est vu confier la responsabilité de l'entreprise ainsi que les parts du gouvernement, c'est-à-dire le 23 novembre. J'ai soumis ma démission officielle en date du 31 décembre 1982, mais je n'avais même pas assisté à la réunion du conseil du mois de décembre, car c'est le président de la Corporation de développement des investissements du Canada qui y a assisté à ma place.

**M. Wright:** J'aimerais savoir avec quelle fréquence les membres du conseil nommés par le gouvernement faisaient rapport à leur ministre.

**M. Ritchie:** Monsieur le président, je puis vous dire ce qu'il en est dans mon cas personnel. Depuis la première réunion, la procédure suivie n'a jamais changé: dès que je recevais l'ordre du jour de la réunion du conseil d'administration, j'en faisais tenir copie à mon ministre et je lui demandais ce qu'il pensait des points qui figuraient à l'ordre du jour. Après quoi, mes collaborateurs, après consultation et contact pris avec l'entreprise à propos de l'un ou l'autre point de détail, me mettaient au courant en vue de la réunion en question. Au cours des réunions, je me suis toujours efforcé avec toute la vigueur et toute la compétence dont j'étais capable de faire part des préoccupations du gouvernement aux membres du conseil



[Texte]

Immediately upon returning from those board of directors meetings, I would type out a report to the minister—indeed, I would do it at home on my little word processor—so that first thing in the morning the minister would have in his hands a written report on what had transpired at that board of directors meeting, and not simply indicating what had been the disposition of particular items but providing considerable further colour and depth and advice on what the situation was as it developed. In addition to that, copies of those reports were transmitted to an ad hoc committee of senior officials which was set up for the purpose of being apprised of these matters so they could in turn apprise the Prime Minister and their ministers.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to Mr. Ritchie, how often did the board sit?

**Mr. Ritchie:** The board's schedule was modified during the period in which I was a member of the board so that it effectively met every month. But during the period I was present, we met on February 12—that was my first meeting—March 12, April 15, June 11, July 9, August 13, September 17, October 15 and November 12.

**Mr. Wright:** Perhaps Mr. Kearns could answer this. Did the board of Canadair meet once a month?

**Mr. Kearns:** I can give you the exact numbers of meetings. In 1976 there were 10 meetings; 1977, 11; 1978, 10; 1979, 10; 1980, 10; 1981, 11; 1982, 11. And so far, five in 1983.

**Mr. Wright:** Are the former members of the board from the government paid any remuneration, any expenses?

**Mr. Teschke:** No.

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, our travel costs to and from the meeting are covered, as they would be on normal government business.

• 1015

**Mr. Wright:** Okay. During the periods that each of you sat on the board, had the auditors at any time indicated to you that they had some concerns?

**Mr. Ritchie:** Where do you wish to start?

**Mr. Wright:** All three. You sat on the board at different periods of time, so I would like to have an answer from each one of you.

**The Chairman:** Mr. Guérin.

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, I was not a member of the audit committee. I was a member of other committees. The answer is, no.

[Traduction]

d'administration, et j'imagine que la lecture du procès-verbal de ces réunions vous en convaincra.

Immédiatement après chaque réunion du conseil, je dactylographiais un rapport à l'intention du ministre, je le faisais même chez moi car j'ai ma propre machine de traitement de textes, de sorte qu'en tout début de matinée, le ministre avait en main le rapport écrit de ce qui s'était passé à la réunion du conseil, rapport qui ne se bornait pas à signaler les suites qui avaient été données à tel ou tel point de l'ordre du jour, car il présentait en plus une analyse approfondie et circonstanciée de la situation à mesure qu'elle évoluait. En outre, ces rapports étaient également transmis à un comité spécial composé de hauts fonctionnaires, comité qui avait été créé expressément pour suivre le dossier de manière à pouvoir en informer le Premier ministre et les autres ministres.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Ritchie la fréquence avec laquelle le conseil d'administration se réunissait.

**M. Ritchie:** Pendant la durée de mon mandat, le programme de réunions du conseil fut modifié, en conséquence: le conseil se réunissait chaque mois. Toutefois, pendant la période qui me concerne, le conseil a siégé le 12 février, c'était ma première réunion, le 12 mars, le 15 avril, le 11 juin, le 9 juillet, le 13 août, le 17 septembre, le 15 octobre et le 12 novembre.

**M. Wright:** J'aimerais demander maintenant à M. Kearns si le conseil d'administration de Canadair se réunissait effectivement une fois par mois.

**M. Kearns:** Je puis vous donner le nombre exact de réunions du conseil. En 1976, il y en a eu 10, 11 en 1977, 10 en 1978, 10 en 1979, 10 en 1980, 11 en 1981 et 11 en 1982. En 1983, jusqu'à présent, le conseil s'est réuni cinq fois.

**M. Wright:** Les anciens membres du conseil qui représentaient le gouvernement étaient-ils rémunérés, payait-on leurs frais?

**M. Teschke:** Non.

**M. Ritchie:** Nos frais de déplacement nous étaient effectivement remboursés, monsieur le président, comme c'était d'ailleurs le cas pour tous les déplacements de fonctionnaires en mission officielle.

**M. Wright:** Bien. Pendant vos mandats respectifs au conseil d'administration, les vérificateurs vous ont-ils jamais fait savoir qu'ils avaient certaines inquiétudes?

**M. Ritchie:** Par qui voulez-vous commencer?

**M. Wright:** Tous les trois. Vous avez fait partie du conseil d'administration à des dates différentes, et j'aimerais donc avoir une réponse de chacun de vous.

**Le président:** Monsieur Guérin.

**M. Guérin:** Monsieur le président, je faisais partie de plusieurs comités mais pas du comité de vérification. Ma réponse est donc négative.

[Text]

**Mr. Teschke:** During my period, I attended three board meetings; they were in October, November and December of 1981. The closing of books would not have taken place until early 1982. No, I was not apprised of the particular problems.

**Mr. Kelly:** How many meetings did Mr. Ritchie attend?

**Mr. Ritchie:** I attended nine meetings.

**Mr. Wright:** I wonder if each one of the former directors would tell what committees they were on.

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, could I slightly modify the course of my statement on audit. Of course, the audit committee reported to the board of directors once a year. So, in that way, I, as a member of the board would get this kind of information.

On the question of which committees I sat on, I was a member of the executive committee and a member of the compensation committee.

**Mr. Teschke:** I was also a member of the executive committee and the compensation committee. The executive committee, to the best of my knowledge, did not meet during my . . .

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, first, if Mr. Wright wishes, I could answer the question in respect to the auditors. Did you wish me to answer that as well?

**Mr. Wright:** Yes.

**Mr. Ritchie:** The answer is, yes, Mr. Chairman.

**Mr. Wright:** When?

**Mr. Ritchie:** The financial statements for 1981 were closed on January 21 and were reported to the first board meeting I attended. At that time, in that report, it was made clear to us that the valuation of the inventory was predicated upon the future sales prospects of the company. And it was made clear to us that while the auditors were satisfied with that valuation on the basis of the information that had then been supplied to them . . . the best information from the company, from the government experts and outside consultants—it was a matter which they would continue to scrutinize in the future.

Mr. Chairman, in respect of the committees on which I sat, I attended the board of directors. I was also, I believe, a member of the executive committee, which again never sat to my recollection, and I was a member of the audit committee, which I attended, I believe, twice in 1982.

**The Chairman:** Mr. Stevens.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, I believe Mr. Ritchie mentioned that the report of the task force was received in January 1982. Was that discussed with the auditors? Their certificate is dated January 22; I wonder whether they had the advantage of what that task force had said.

[Translation]

**M. Teschke:** Au cours de mon mandat, j'ai assisté à trois réunions du conseil d'administration, en octobre, en novembre et en décembre 1981. La vérification des livres ne s'est pas faite avant le début de 1982 et je n'ai donc pas été informé de problèmes particuliers.

**M. Kelly:** À combien de réunions M. Ritchie a-t-il assisté?

**M. Ritchie:** J'ai assisté à neuf réunions.

**M. Wright:** Chacun des anciens administrateurs pourrait-il nous dire de quels comités il faisait partie?

**M. Guérin:** Monsieur le président, j'aimerais apporter une légère modification à ce que j'ai dit au sujet de la vérification. Bien sûr, le comité de vérification fait un rapport au conseil d'administration une fois par an. Donc, dans ce sens, en tant que membre de ce conseil, je pouvais avoir ce genre d'information.

Vous me demandez de quels comités je faisais partie; j'étais membre du comité exécutif et du comité de la rémunération.

**M. Teschke:** J'étais moi aussi membre du comité exécutif et du comité de la rémunération. Si je me souviens bien, le premier ne s'est pas réuni pendant que je . . .

**M. Ritchie:** Monsieur le président, si M. Wright le désire, je peux commencer par répondre à la question relative aux vérificateurs. Voulez-vous que j'y réponde aussi?

**M. Wright:** Oui.

**M. Ritchie:** La réponse est affirmative, monsieur le président.

**M. Wright:** Quand?

**M. Ritchie:** Les états financiers de 1981 ont été arrêtés le 21 janvier et ont été soumis à la première réunion du conseil d'administration à laquelle j'ai assisté. Dans le rapport qui a été fait ce jour-là, il nous était clairement indiqué que l'estimation de l'inventaire avait été calculée en fonction des possibilités de vente de la société et que, même si les vérificateurs étaient satisfaits de cette estimation compte tenu des informations qui leur avaient été données par la société, par les experts du gouvernement et par les experts-conseils de l'extérieur, c'était une question qui continuerait de faire l'objet d'un examen permanent.

Monsieur le président, on m'a également demandé de quels comités je faisais partie. J'étais membre du conseil d'administration ainsi que, je le crois, du comité exécutif qui, si je me souviens bien, ne s'est jamais réuni. Je faisais également partie du comité de vérification, dont j'ai assisté à deux réunions, je crois, en 1982.

**Le président:** Monsieur Stevens.

**M. Stevens:** Monsieur le président, je crois que M. Ritchie a indiqué que le rapport du groupe de travail avait été soumis en janvier 1982. Ce rapport a-t-il été examiné par les vérificateurs? Le certificat de ces derniers est daté du 22 janvier; j'aimerais donc savoir s'ils avaient eu l'occasion, auparavant, de prendre connaissance du rapport du groupe de travail.



[Texte]

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, I think you may have to ask the auditors that information.

**The Chairman:** Mr. Tilley.

**Mr. D. Tilley (Partner, Thorne Riddell):** We did not have the detailed report of the task force, Mr. Stevens. We had the financial projections report of the task force, and we were familiar with what that said, yes.

**Mr. Stevens:** In other words, you knew the essence of the task force report, if you did not have the actual report.

**Mr. Tilley:** That is right.

**Mr. Stevens:** I believe Mr. Ritchie said that it did challenge the ongoing sales projections. Is that right, Mr. Ritchie?

**Mr. Ritchie:** The question put to me was: Did it differ . . .

**Mr. Stevens:** Yes.

**Mr. Ritchie:** —from the company. The answer to that is, yes.

**Mr. Stevens:** They thought that the sales would be higher or lower?

**Mr. Ritchie:** Lower, Mr. Chairman.

**Mr. Stevens:** How much lower?

**Mr. Ritchie:** I am not in a position to address precisely the content of that report.

**Mr. Stevens:** Why?

**Mr. Ritchie:** Because of the confidential nature of that document, as Mr. Dye has indicated. However, Mr. Chairman, I can tell you that the conclusions reflected in that report were consistent with the judgment that the company would achieve break-even sales.

• 1020

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, if I could just have one follow-up question, then: By what year?

**Mr. Ritchie:** In the life of the program, Mr. Chairman.

**Mr. Stevens:** No, but specifically, how many years?

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, there were several scenarios in that task force and in that kind of projection it is more a cumulative tally. I do not have the detail of that report before me, nor, if I did have it, would I feel at liberty to discuss that beyond addressing, as I have said, the one point of material concern, which is that that information and, of course, the company information, was consistent with the conclusion reached by the auditor in respect to the valuation of the inventory. That is to say, while the situation had been presented as the Minister of State for Economic Development has already described to you, a situation in which Canadair had delivered to market a plane that fell short of its pre-sold specifications 18 months after the promised date, 18 months

[Traduction]

**M. Ritchie:** Monsieur le président, il faudrait que vous posiez la question aux vérificateurs eux-mêmes.

**Le président:** Monsieur Tilley.

**M. D. Tilley (associé, cabinet Thorne Riddell):** À l'époque, nous ne connaissions pas tous les détails du rapport du groupe de travail, monsieur Stevens. Toutefois, nous en connaissions les prévisions financières et le contenu général.

**M. Stevens:** En d'autres termes, vous saviez ce que contenait en substance le rapport de ce groupe de travail, même si vous n'en aviez pas le texte intégral.

**M. Tilley:** C'est exact.

**M. Stevens:** Si je me souviens bien, M. Ritchie a affirmé que ce rapport contestait les prévisions de ventes qui avaient été établies. C'est exact, monsieur Ritchie?

**M. Ritchie:** On m'avait demandé si ces prévisions étaient différentes . . .

**M. Stevens:** Oui.

**M. Ritchie:** . . . de celles de la société, et j'avais répondu que oui.

**M. Stevens:** Ils pensaient que les ventes seraient supérieures ou inférieures?

**M. Ritchie:** Inférieures, monsieur le président.

**M. Stevens:** De combien?

**M. Ritchie:** Je ne suis pas en mesure de vous parler du contenu précis de ce rapport.

**M. Stevens:** Pourquoi?

**M. Ritchie:** Étant donné que ce document est confidentiel, comme l'a indiqué M. Dye. Cependant, monsieur le président, je peux vous dire que les auteurs du rapport concluaient eux aussi que les ventes de la société lui permettraient d'atteindre le seuil de rentabilité.

**M. Stevens:** Monsieur le président, me permettez-vous de poser une autre question connexe: en quelle année?

**M. Ritchie:** Pendant la durée du programme, monsieur le président.

**M. Stevens:** Pour être plus précis, au bout de combien d'années?

**M. Ritchie:** Monsieur le président, le groupe de travail avait envisagé plusieurs scénarios et ses prévisions tiennent donc compte de toutes sortes d'hypothèses. Je n'ai pas le rapport avec moi mais, même si je l'avais, je ne pourrais rien vous dire si ce n'est que sa conclusion est conforme à celle du vérificateur au sujet de l'estimation de l'inventaire. En d'autres termes, ce rapport concluait que l'estimation de l'inventaire faite par Canadair avait été conforme aux procédures comptables établies, même si le ministre d'État au Développement économique vous a déjà exposé la situation dans laquelle se trouve la société, à savoir qu'elle a commercialisé un appareil dont les caractéristiques ne répondaient plus au cahier des charges 18 mois après la date promise, période pendant



[Text]

during which an inventory costing \$1 billion had built up whose value was predicated on achieving break-even sales, the best information and analysis available from the company, from its auditors, from government experts with outside consultants concluded at that date that the break-even target should still be met and, therefore, that the valuation was within the accounting procedures undertaken by Canadair. The valuation was consistent with that analysis.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, I will come back to this.

**Mr. Wright:** Mr. Tilley, I recall some testimony where you stated that you do look at the sales projections of Canadair, or you looked at the sales projections?

**Mr. Tilley:** We looked at the sales projections, yes.

**Mr. Wright:** And you were also aware of the intergovernmental task force, to which Mr. Ritchie referred, but had not seen its contents?

**Mr. Tilley:** I think I just said to Mr. Stevens that we had seen the . . .

**Mr. Wright:** That you knew the essence of the report?

**Mr. Tilley:** No, we had seen the financial projections portion of the task force report.

**Mr. Wright:** But the financial projections would include the sales projections . . .

**Mr. Tilley:** Yes, they would.

**Mr. Wright:** —and Mr. Ritchie has testified that the projections in the intergovernmental task force do not agree with the company's sales projections. Were you not concerned about this?

**Mr. Tilley:** I think, Mr. Wright, I made the comment previously—and Mr. Ritchie is quite right—I made the comment at one of the previous meetings, I cannot recall which one, that what we looked at was basically the break-even point that the task force was looking at as compared with the break-even point that was in the records of Canadair and the calculations that Canadair had. We were looking at that report as being additional corroborative evidence with respect to the figures of Canadair. They were not exactly the same, some of the assumptions were different, but they were not materially different, the results were not materially different.

**Mr. Wright:** How much different were they?

**Mr. Tilley:** Again, I do not think I am in a position to release that information that Mr. Ritchie has declined to release.

**Mr. Kelly:** Cannot you say in terms of proportions?

**Mr. Tilley:** There was not a material difference in proportion, Mr. Kelly. I think, perhaps, in terms of audit evidence, we accepted it as being additional audit evidence. Perhaps I could ask my partner, Mr. George Stephenson, our director of professional standards, to comment on audit evidence for the benefit of the committee.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

[Translation]

laquelle un inventaire ayant coûté 1 milliard de dollars a été évalué en fonction d'un chiffre de ventes permettant d'atteindre le seuil de rentabilité, à partir des meilleures informations disponibles de la société, de ses vérificateurs, d'experts du gouvernement qui concluaient tous que, à cette date-là, le seuil de rentabilité serait atteint.

**M. Stevens:** Monsieur le président, j'y reviendrai tout à l'heure.

**M. Wright:** Monsieur Tilley, vous avez déjà affirmé que vous aviez examiné les prévisions de ventes de Canadair?

**M. Tilley:** Oui, c'est exact.

**M. Wright:** Vous étiez également au courant de l'existence de ce groupe de travail intergouvernemental, dont M. Ritchie a parlé, mais vous n'avez pas pris connaissance de son rapport?

**M. Tilley:** J'ai dit à M. Stevens tout à l'heure que nous avions vu . . .

**M. Wright:** Vous en connaissiez la substance?

**M. Tilley:** Non, nous avons pris connaissance de la partie du rapport concernant les prévisions financières.

**M. Wright:** Mais ces prévisions financières incluent certainement les prévisions de ventes?

**M. Tilley:** En effet. .

**M. Wright:** . . . et M. Ritchie a déclaré que les prévisions du groupe de travail intergouvernemental n'étaient pas les mêmes que les prévisions de ventes de la société. Cela ne vous a-t-il pas inquiété?

**M. Tilley:** M. Ritchie a tout à fait raison et j'ai d'ailleurs déclaré, lors d'une séance précédente, je ne me souviens plus laquelle exactement, que nous avons essentiellement examiné le seuil de rentabilité que le groupe de travail avait envisagé par opposition à celui qui figurait dans les dossiers de Canadair, avec les calculs à l'appui. Pour nous, ce rapport était donc une preuve de plus qui venait corroborer les chiffres de Canadair. Certes, ils n'étaient pas rigoureusement les mêmes, car certaines hypothèses étaient différentes, mais les résultats étaient pratiquement les mêmes.

**M. Wright:** Dans quelle mesure étaient-ils différents?

**M. Tilley:** Encore une fois, je ne suis pas en mesure de divulguer des informations que M. Ritchie a déjà refusé de divulguer.

**M. Kelly:** Ne pouvez-vous pas nous donner une idée générale, des proportions?

**M. Tilley:** Il n'y avait pratiquement aucune différence concrète, monsieur Kelly. En tout cas, en ce qui concerne la vérification, nous avons accepté ces chiffres comme une preuve de plus. J'aimerais demander à mon partenaire, M. George Stephenson, directeur des normes professionnelles, de vous donner des précisions sur les preuves de vérification.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

[Texte]

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright. Does Mr. Stephenson want to comment on this?

**Mr. George L. Stephenson (Partner, Thorne Riddell):** Yes, Mr. Chairman. I think a very important distinction is being made by Mr. Ritchie and by Mr. Tilley as well, and that is that there is a very, very significant difference between sales projections and break-even projections. While all these things are significant in terms of assessing the total program, I think it has to be very clearly emphasized that the key factor in determining the recoverability of the inventory was the break-even position. I am not sure that that has come out in crystal-clear terms up until now.

**Mr. Kelly:** That break-even position, or point, keeps getting pushed further and further into the future as time goes by. Is that correct?

• 1025

**Mr. Stephenson:** The break-even position changed. In order to speak to the details of the change, I would like to call on Mr. Freeborough, who was speaking to that earlier, I think at the last meeting. The major point that I want to re-emphasize, following upon Mr. Ritchie's and Mr. Tilley's remarks, is that a critical factor was the break-even point in order to establish recoverability of inventory.

For example, from the point of view of recoverability it would not be terribly important if 750 planes were eventually sold in the whole program. From the point of view of recoverability what was important was that the break-even point, which would be substantially less than the expected total program, was capable of being met.

**The Chairman:** Mr. Kearns, I just have a supplementary to what Mr. Wright was asking too. First of all, did the concerns that Mr. Ritchie expressed to the board on behalf of the government that he referred to in his answers to Mr. Wright get serious and adequate consideration by the board, and how was the board able to appease the government about its concerns?

**Mr. Kearns:** To the first part of your question the answer is that the board discussed these problems at great length. The bottom line in terms of how we satisfied the board that we still could break even boiled down always to our market projections. Those two items were always discussed at great length. In fact, once a year during the history of the program we brought in the senior members of the marketing department to the board meeting for what generally turned out to be a two-to-three hour session of presentations and questions and answers.

**The Chairman:** One of the problems is, obviously, the type of financing that was used, and by that I mean forcing the company to borrow under either guarantees or letters of comfort, and the company always seem to have paid a higher rate of interest than the government itself would have. When did you see the type of financing becoming a problem for Canadair, and did you ever complain about that to the minister?

[Traduction]

**Le président:** Merci, monsieur Wright. M. Stephenson veut-il prendre la parole?

**M. George L. Stephenson (partenaire du cabinet Thorne Riddell):** Comme l'ont fait remarquer MM. Ritchie et Tilley, il convient de faire une distinction très nette entre les prévisions de ventes et les prévisions relatives au seuil de rentabilité. Certes, tous ces éléments sont importants pour l'évaluation du programme d'ensemble, mais l'on ne saurait trop insister sur le fait que c'est le potentiel de rentabilité qui est l'élément déterminant pour définir la date à laquelle le coût de l'inventaire sera recouvré. Or, je ne pense pas que cette distinction ait été très nette jusqu'à présent.

**M. Kelly:** Ce seuil ou potentiel de rentabilité est reporté constamment, n'est-ce pas?

**M. Stephenson:** Le potentiel de rentabilité a changé, mais si vous me le permettez, je vais demander à M. Freeborough, qui en a déjà parlé à la dernière réunion je crois, de vous donner plus de précisions. Toutefois, je voudrais réaffirmer, à la suite des remarques de MM. Ritchie et Tilley, que le seuil de rentabilité était l'élément déterminant pour définir la date à laquelle le coût de l'inventaire serait recouvré.

Ainsi, la date de ce recouvrement dépend moins de la vente éventuelle de 750 appareils que de la date à laquelle la société pourrait atteindre le seuil de rentabilité, déjà bien inférieur à ce que l'on avait prévu.

**Le président:** Monsieur Kearns, j'aimerais poser une question supplémentaire à ce sujet. Tout d'abord, les préoccupations qu'a exprimées M. Ritchie au conseil d'administration, au nom du gouvernement, et qu'il a mentionnées dans ses réponses à M. Wright, ont-elles été prises au sérieux par le conseil d'administration et comment ce dernier y a-t-il répondu?

**M. Kearns:** En réponse à la première partie de votre question, j'aimerais vous dire que le conseil d'administration a longuement discuté de ces problèmes. Pour convaincre les membres du conseil que nous pouvions toujours atteindre le seuil de rentabilité, nous en revenions toujours à nos prévisions de ventes. Ces deux questions ont donc fait l'objet de longues discussions. En fait, une fois par an, pendant la durée de ce programme, nous invitons les cadres du département de commercialisation à la réunion du conseil d'administration pour répondre, pendant deux ou trois heures, à toutes sortes de questions.

**Le président:** L'un des problèmes qui se posent est bien sûr le mode de financement qui a été choisi, et j'entends par là que la société a été obligée d'emprunter en vertu de garanties ou de lettres d'accord présumé; or, la société semble avoir toujours payé un taux d'intérêt plus élevé que celui normalement imposé par le gouvernement. Quand vous êtes-vous rendu compte que ce mode de financement devenait un problème



[Text]

**Mr. Kearns:** The problem of borrowing versus equity was a frequently discussed problem at our board meetings. At every opportunity, I think it is fair to say, we made this concern known, and I believe the board minutes would bear out that we were concerned about the lack of equity from a pretty early stage in the program.

**The Chairman:** Was that worry conveyed to the government, and what did they say about it?

**Mr. Kearns:** It was conveyed to the government. I believe the general answer was that it was not possible or it just could not be done at this stage. We, to my knowledge, did not get any specific reasons why it was not done.

**The Chairman:** Mr. Ritchie, I think in your term as a director Mr. Gray signed five times guarantees or letters of comfort totalling close to \$500 million.

• 1030

Did you convey directly to Mr. Gray that the interest charges were killing the company and that the government ought to be doing something differently?

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, from the beginning of my participation on the board of directors it was very clear to me, and I made it very clear to the minister, and indeed it had clearly been established for some time, first of all that there was great discomfort on the part of the company with financing strictly through borrowing, and secondly that there was great concern on the part of the government and Parliament that that borrowing was proceeding on the basis of letters of comfort.

It was for that reason that the inter-departmental task force was established, and it was for that reason that I should perhaps direct your attention to three things that happened during that period.

The first thing was that authority was sought as expeditiously as was possible, immediately upon receipt of the task force report, to move to place all the borrowings which then had already been incurred on the basis of loan guarantees rather than letters of comfort. Second, that in the period pending passage by Parliament of that guarantee authority, and indeed in the period since that task force had been set up, that earlier period, it had been necessary to proceed by letters of comfort, but with the clear understanding and commitments made by, I believe, the President of the Treasury Board at the time that this loan guarantee authority would be sought.

So, first, clearly putting the borrowings of the company on the basis of loan guarantees; second, with respect to the capitalization of the company, on October 15, Mr. Kearns wrote on behalf of the board of directors to advise the government of the need for further funds.

[Translation]

pour Canadair et vous êtes-vous jamais plaint auprès du ministre responsable?

**M. Kearns:** Le problème des emprunts par rapport à notre avoir faisait fréquemment l'objet de discussions lors de nos réunions du conseil d'administration. Je crois qu'on peut dire que chaque fois que nous en avons eu l'occasion, nous avons soulevé ce problème, et les procès-verbaux de nos réunions doivent indiquer que l'insuffisance de l'avoir nous inquiétait sérieusement dès le début du programme.

**Le président:** En avez-vous parlé au gouvernement et qu'a-t-il répondu?

**M. Kearns:** Oui, nous en avons fait part au gouvernement. On nous a répondu, de façon générale, que cela n'était pas possible, tout au moins pas pour l'instant. En tout cas, que je sache, on ne nous a pas donné de raison précise.

**Le président:** Monsieur Ritchie, à l'époque où vous étiez administrateur, M. Gray a signé cinq fois des garanties ou des lettres d'accord présumé représentant un total de près de 500 millions de dollars.

Avez-vous fait savoir directement à M. Gray que les taux d'intérêt qui vous étaient imposés étaient en train de tuer la compagnie et qu'il fallait que le gouvernement procède autrement?

**M. Ritchie:** Monsieur le président, dès que je suis devenu membre du conseil d'administration, je me suis rendu compte, et je l'ai dit très clairement au ministre, que la société avait de sérieux problèmes parce que son financement se faisait uniquement au moyen d'emprunts et, deuxièmement, que le gouvernement et le Parlement s'inquiétaient de voir ces emprunts se poursuivre dans le cadre de lettres d'accord présumé.

C'est pour cette raison qu'on a constitué un groupe de travail interministériel et je pense qu'il est opportun de vous parler de trois choses qui se sont produites pendant cette période.

Tout d'abord, on a essayé, dès que nous avons reçu le rapport du groupe de travail, de reconsolider tous les emprunts que nous avions contractés pour ne plus avoir de lettres d'accord présumé et fonctionner donc uniquement avec des garanties de prêts. Deuxièmement, en attendant que le Parlement nous autorise à user de ces garanties, et je vous rappelle ici que le groupe de travail avait déjà été constitué, il nous a été nécessaire de procéder par lettres d'accord présumé, mais étant bien entendu, le président du Conseil du Trésor d'alors s'y étant engagé, que l'on essayait d'obtenir l'autorisation de procéder au moyen de garanties.

Donc, nous avons tout d'abord essayé de n'emprunter qu'au moyen de garanties de prêts; deuxièmement, en ce qui concerne le capital de la société, le 15 octobre, M. Kearns, au nom du conseil d'administration, a signalé par écrit au gouvernement que la société avait besoin de capitaux supplémentaires.



[Texte]

**The Chairman:** 1980 . . . ?

**Mr. Ritchie:** 1982. At that time, the board of directors, through Mr. Kearns, expressed their preference that this be in the form of an equity injection. The government, as you are very much aware, sought then parliamentary approval for \$200 million in financing on the basis of contributed surplus.

**The Chairman:** Could you estimate for the committee the additional cost over the long period of having the company borrow the money, rather than having the government borrow it either in points or in dollars?

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, I cannot give you those precise figures. I can, however, point you to two very significantly different issues here. One is in terms of the company's balance sheet itself. Clearly, to the extent that moneys had been injected in the form of equity, without interest or dividends being paid on that equity, it would have made the corporate balance sheet much healthier than if they were placed on that balance sheet in the form of borrowings, guaranteed or otherwise.

But second, insofar as the government finance is concerned, that would require a very careful review throughout the period of the additional cost, such as it was, incurred by Canadair to make its borrowings, as opposed to the cost of borrowing that money through the Government of Canada. That would clearly be a very much smaller amount, but an amount, nonetheless. I would not be competent to advise you on that calculation, but certainly the Department of Finance could so advise you.

I should perhaps also say, Mr. Chairman, and Mr. Gray has asked me to make this point very clear to the committee, that in approving those letters of comfort, that was done always on the basis of orders in council which were co-signed by the Minister of Finance and with the concurrence of the Treasury Board. Those were not independent decisions of my minister or of my department. As I have explained, during the period I was on the board, these were regarded as a most temporary expedient until such time as the company borrowings could be placed squarely on the basis of formal guarantee authority from Parliament.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** I would like to roll this all the way back to the beginning, if I could, back to 1976. If I understand, Mr. Guérin, there were four government appointees on the board at that time, five, I guess . . . you, Stoner, Burns, Lavigueur and Troop. Is that correct?

**Mr. Guérin:** Yes, sir.

**A Witness:** 1975?

**Mr. Kelly:** Go back to 1976, January of 1976, there were five government appointees out of twelve; five out of twelve was it?

**A Witness:** I think it was 12.

[Traduction]

**Le président:** En quelle année?

**M. Ritchie:** En 1982. À ce moment-là, le conseil d'administration, par l'intermédiaire de M. Kearns, a fait savoir qu'il préférerait ce type d'emprunt. Comme vous le savez, le gouvernement a ensuite demandé au Parlement d'approuver un crédit de 200 millions de dollars.

**Le président:** Pouvez-vous nous dire quelle somme supplémentaire il en a coûté à la société d'emprunter cet argent pendant tout ce temps plutôt que de le faire emprunter par le gouvernement?

**M. Ritchie:** Monsieur le président, je ne peux pas vous donner ces chiffres précis. Cependant, permettez-moi de vous signaler deux choses tout à fait différentes dans ce contexte. Tout d'abord, il y a le bilan lui-même de la société. Il est évident que si ces crédits avaient été investis dans la société sous forme d'avoir, sans pour autant être assortis d'intérêts ou de dividendes, le bilan de la société aurait été beaucoup plus positif que si ces crédits avaient figuré dans la colonne des emprunts, garanties ou autres.

Deuxièmement, il faudrait faire une étude très attentive de tous les états financiers relatifs à cette période pour déterminer le coût supplémentaire qu'a dû assumer Canadair en empruntant de cette façon, par rapport à ce qu'il lui en aurait coûté si elle avait emprunté cet argent par l'intermédiaire du gouvernement du Canada. Certes, il lui en aurait coûté beaucoup moins cher, mais je ne peux pas vous dire exactement de combien; le ministère des Finances pourrait certainement vous le dire.

J'aimerais également ajouter, monsieur le président, et M. Gray m'a demandé de l'indiquer très clairement aux membres du Comité, que l'approbation de ces lettres d'accord présumé a toujours été faite dans le cadre d'arrêtés en conseil signés par le ministre des Finances, avec l'accord du Conseil du Trésor. Il ne s'agissait donc pas de décisions indépendantes de mon ministre ou de mon ministère. Comme je l'ai déjà expliqué, on estimait, pendant que j'étais membre du conseil d'administration, qu'il s'agissait là d'un expédient tout à fait temporaire, en attendant que le Parlement approuve la garantie des emprunts de la société.

**Le président:** Merci. Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Permettez-moi de reprendre toute cette affaire au début, c'est-à-dire en 1976. Si je comprends bien, monsieur Guérin, le conseil d'administration comprenait alors quatre représentants du gouvernement, ou plutôt cinq, vous, Stoner, Burns, Lavigueur et Troop. C'est exact?

**M. Guérin:** Oui.

**Une voix:** 1975?

**M. Kelly:** En janvier 1976, sur les 12 membres du conseil d'administration, cinq avaient été nommés par le gouvernement?

**Un témoin:** Je crois qu'ils étaient douze.

[Text]

**Mr. Kelly:** How many of those people sat on the audit committee? Or which of those five?

**Mr. Guérin:** I would not know, Mr. Chairman . . . if any.

**The Chairman:** None of these three.

**An hon. Member:** Mr. Ritchie sat on the audit committee?

**Mr. Kelly:** At the very end. Mr. Ritchie I think is part of the salvage operation, and I am interested in looking at it before 1982.

**The Chairman:** Mr. Kearns, do you have anything to add?

**Mr. Kearns:** I believe Mr. Lavigueur was on the audit committee.

**Mr. Kelly:** All right. Back in 1976 you have management, you have a board of directors, strong minority representation from government. You have a government appointee on the audit committee. You also . . .

**Mr. Blenkarn:** A point of order, Mr. Chairman—is it a fact that there were 12 members of the board in 1976, or was it only 9 members of the board through 1976 to 1979?

**The Chairman:** Mr. Blenkarn, that is not a point of order.

**Mr. Kelly:** It is in the record. Did not you confirm 12 people, Mr. Kearns, just a few seconds ago?

**Mr. Kearns:** To the best of my recollection, it was 12. Maybe to clarify it for Mr. Blenkarn, when the government took over, there were a number of General Dynamics directors on the board, who immediately resigned. So they created I believe it was three or four vacancies, which were filled by these government employees.

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** How many of these appointees sat on the internal—well, they would not sit on the internal management review board, would they? That is exclusively management.

**Mr. Kearns:** Correct.

**Mr. Kelly:** And this review board reviewed every single decision of the corporation.

**Mr. Kearns:** Relating to the Challenger program.

**Mr. Kelly:** Yes. And over time there were a couple hundred meetings of that review board. To whom did they communicate their reviews?

**Mr. Kearns:** Excuse me. I do not think there would have been a couple hundred.

**Mr. Kelly:** Well, I think I am using your testimony.

[Translation]

**M. Kelly:** Sur ces cinq, combien faisaient partie du comité de vérification?

**M. Guérin:** Je n'en sais rien, monsieur le président. Peut-être aucun.

**Le président:** Aucun de ces trois.

**Une voix:** M. Ritchie ne faisait-il pas partie du comité de vérification?

**M. Kelly:** À la toute fin. M. Ritchie a participé à l'opération de sauvetage, en quelque sorte, et moi ce qui m'intéresse, c'est la période précédant 1982.

**Le président:** Monsieur Kearns, avez-vous quelque chose à ajouter?

**M. Kearns:** Je crois que M. Lavigueur faisait partie du comité de vérification.

**M. Kelly:** Bien. En 1976, vous avez donc une équipe dirigeante, un conseil d'administration et une forte représentation minoritaire du gouvernement. Vous avez également un administrateur nommé par le gouvernement au comité de vérification. Vous avez aussi . . .

**M. Blenkarn:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Entre 1976 et 1979, le conseil d'administration était-il composé de douze membres ou de neuf membres?

**Le président:** Monsieur Blenkarn, ce n'est pas un rappel au Règlement.

**M. Kelly:** Cela a été consigné au procès-verbal. N'avez-vous pas confirmé, il y a quelques instants, monsieur Kearns, que le conseil d'administration était composé de douze membres?

**M. Kearns:** Si je me souviens bien, il y en avait douze. J'aimerais toutefois ajouter, à l'intention de M. Blenkarn, que lorsque le gouvernement a pris le contrôle de la société, un certain nombre d'administrateurs de General Dynamics ont donné immédiatement leur démission. Ils ont donc laissé trois ou quatre sièges vides, qui ont été occupés par ces employés du gouvernement.

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Les membres nommés par le gouvernement ne siégeaient pas au Comité de révision de la gestion interne, n'est-ce pas?

**M. Kearns:** Non.

**M. Kelly:** Et ce Comité de révision examinait chaque décision prise par la société.

**M. Kearns:** Pour ce qui concernait le programme Challenger.

**M. Kelly:** Oui. Ce Comité de révision s'est réuni à peu près 200 fois. À qui ce comité communiquait-il les résultats de son étude?

**M. Kearns:** Excusez-moi, mais je ne pense pas que ce comité se soit réuni 200 fois.

**M. Kelly:** C'est pourtant ce que vous avez dit au cours de votre déposition.



[Texte]

**Mr. Kearns:** That referred to an internal management—purely management—committee that was set up . . .

**Mr. Kelly:** Yes. Is it correct to call it the “review board”?

**Mr. Kearns:** —to review all major decisions within the company. They were held frequently, and that was the number I used: a couple hundred over the last six . . .

**Mr. Kelly:** I see. Did their reviews go to any other division beside the company, or was that just for internal purposes?

**Mr. Kearns:** That was for internal purposes. That was set up in an attempt to replace the General Dynamics day-to-day surveillance and scrutiny of all our decision-making apparatus.

**Mr. Kelly:** Okay. Well, just as you had a management review board, the government had a review board of its own. Is that correct?

**Mr. Kearns:** Yes, sir.

**Mr. Kelly:** There was no name other than “review board”: is that correct for that organization, Mr. Guérin?

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, may I explain the government structure? The government put in place in early 1977 a senior review committee, composed of the Departments of Industry, Trade and Commerce, Finance . . .

**Mr. Kelly:** Finance, Treasury Board and Transport.

**Mr. Guérin:** —and the Ministry of Transport.

**Mr. Kelly:** What did you call it, again?

**Mr. Guérin:** Senior review committee.

**Mr. Kelly:** And that was early in 1977.

**Mr. Guérin:** Very shortly after the go-ahead decision on the Challenger program.

**Mr. Kelly:** How many people from each department? One?

**Mr. Guérin:** One from each on the committee itself; but it was with appropriate support.

**Mr. Kelly:** Would the membership change depending on whether a person had other commitments in his Department?

• 1040

**Mr. Guérin:** Yes. Evidently, as is customary in these committees, there are alternates because of conflicting times and duties.

**Mr. Kelly:** Did this committee continue in existence until the emergence of the task force?

**Mr. Guérin:** Yes, it did.

**Mr. Kelly:** Was it dissolved at that time, then?

[Traduction]

**M. Kearns:** Je parlais d'un comité s'occupant uniquement de la gestion interne . . .

**M. Kelly:** Certes, mais ne peut-on pas l'appeler le Comité de révision?

**M. Kearns:** . . . il avait été chargé d'examiner toutes les grandes décisions de la société. Il s'est réuni fréquemment et c'est pour cela que j'ai parlé d'environ 200 réunions au cours des six dernières années . . .

**M. Kelly:** Je comprends. Les résultats de ses études étaient-ils transmis à une division extérieure à la société, ou n'était-ce qu'un processus interne?

**M. Kearns:** C'était un processus interne, et ce comité avait été créé pour remplacer les mécanismes de surveillance et d'examen quotidiens qu'avait instaurés General Dynamics en ce qui concerne toutes nos décisions.

**M. Kelly:** Bien. Vous, vous aviez un Comité de révision de la gestion, et le gouvernement avait son propre Comité de révision, n'est-ce pas?

**M. Kearns:** Oui.

**M. Kelly:** Il n'avait pas d'autre nom que celui de Comité de révision, n'est-ce pas, monsieur Guérin?

**M. Guérin:** Monsieur le président, puis-je dire quelques mots sur la structure du gouvernement? Au début de 1977, le gouvernement a créé un comité de révision supérieur, composé de représentants des ministères de l'Industrie et du Commerce, des Finances . . .

**M. Kelly:** Des Finances, du Conseil du Trésor et des Transports.

**M. Guérin:** . . . et du ministère des Transports.

**M. Kelly:** Comment s'appelait-il, pouvez-vous le répéter?

**M. Guérin:** Le Comité de révision supérieur.

**M. Kelly:** Et c'était au début de 1977.

**M. Guérin:** C'était peu de temps après qu'a été prise la décision de donner le feu vert au programme Challenger.

**M. Kelly:** Chaque ministère avait un représentant?

**M. Guérin:** Au comité, oui, mais avec du personnel de soutien.

**M. Kelly:** Le représentant du ministère était-il toujours le même, ou bien était-il remplacé s'il avait d'autres engagements au ministère?

**M. Guérin:** Oui. Evidemment, comme l'usage le veut, des suppléants siègent à ces comités en raison d'horaires et d'obligations qui se chevauchent.

**M. Kelly:** Ce comité a-t-il siégé jusqu'à la création du groupe de travail?

**M. Guérin:** Oui.

**M. Kelly:** A-t-il été supprimé à cette époque?



[Text]

**Mr. Guérin:** It was superseded at that time by the task force.

**Mr. Kelly:** Does "superseded" mean it passed out of existence?

**Mr. Guérin:** Yes.

**Mr. Kelly:** Thank you. Okay. How many people might have sat on that special review committee over the several years of its existence?

**Mr. Guérin:** A dozen. It is very hard for me to say precisely, Mr. Chairman.

**Mr. Kelly:** Did you ever sit on it at all? Was there any overlap between...

**Mr. Guérin:** Yes, for the first couple of meetings I sat on it, but then I delegated the responsibility to a direction...

**Mr. Kelly:** So you got them pointed in the right direction, gave them a gentle shove and let them sail confidently into the future.

**Mr. Guérin:** Well, yes. There was also recognition there that it would be preferable to have a committee which was totally independent of the membership on the board.

**Mr. Kelly:** Involving chairmanship or something like that?

**Mr. Guérin:** No, no. The chairmanship belonged to the director general of the sector branch in the Department of Industry, Trade and Commerce responsible for this sector.

**Mr. Kelly:** Did they meet monthly?

**Mr. Guérin:** They met monthly or every six weeks and quarterly at Canadair for a complete review with the senior management of Canadair.

**Mr. Kelly:** When you were appointed to the board, where you given written statements clearly outlining the government's position with respect to the Challenger aircraft?

**Mr. Guérin:** I was not given a formal statement of duties and responsibilities, no.

**Mr. Kelly:** How was information communicated to you?

**Mr. Guérin:** Information was communicated to me through the Cabinet decision, first of all, to approve the taking over of Canadair and the objectives it had identified for its administration of Canadair, and of course, through discussions with the minister responsible.

**Mr. Kelly:** What was your position at the time?

**Mr. Guérin:** Assistant deputy minister.

**Mr. Kelly:** Did you go through the same consultative process during your tenure on the board as Mr. Ritchie did in his?

**Mr. Guérin:** The original process was replaced. There was this senior review committee. There was a project review group.

**Mr. Kelly:** That aside, I am talking about you. First of all, did you attend all the meetings?

[Translation]

**M. Guérin:** Il a été supplanté par le groupe de travail.

**M. Kelly:** «Supplanté» veut-il dire qu'il a été supprimé?

**M. Guérin:** Oui.

**M. Kelly:** Merci. Combien de gens ont siégé à ce comité d'examen spécial au cours des diverses années de son existence?

**M. Guérin:** Une douzaine. Il serait très difficile de vous donner un chiffre précis, monsieur le président.

**M. Kelly:** Y avez-vous siégé? Y avait-il regroupement entre...

**M. Guérin:** Oui, j'y ai siégé lors des deux premières réunions, mais ensuite j'ai délégué cette responsabilité à un directeur...

**M. Kelly:** Vous leur avez donc montré la voie, vous les avez guidés et vous les avez laissés ensuite naviguer tout seuls avec votre bénédiction.

**M. Guérin:** Oui, à peu près. On pensait également qu'il vaudrait mieux avoir un comité qui n'ait rien à voir avec les membres du conseil d'administration.

**M. Kelly:** Vous voulez parler de la présidence de ce comité?

**M. Guérin:** Non, non. Le président en était le directeur général de la Division du ministère de l'Industrie et du Commerce responsable de ce secteur.

**M. Kelly:** Se réunissaient-ils chaque mois?

**M. Guérin:** Ils se réunissaient chaque mois ou toutes les six semaines et trimestriellement à Canadair pour passer la situation en revue avec la haute direction de Canadair.

**M. Kelly:** Lorsque vous avez été nommé au conseil d'administration, vous a-t-on donné, noir sur blanc, des indications claires sur la position du gouvernement quant au Challenger?

**M. Guérin:** Non, on ne m'a pas donné un état officiel de mes fonctions et responsabilités.

**M. Kelly:** Comment obteniez-vous tous les renseignements voulus?

**M. Guérin:** J'ai pris connaissance de la décision du Cabinet qui approuvait la prise de contrôle de Canadair et qui fixait les objectifs relatifs à l'administration de cette société et, évidemment, je m'entretenais régulièrement avec le ministre responsable.

**M. Kelly:** Quel poste occupiez-vous à cette époque?

**M. Guérin:** J'étais sous-ministre adjoint.

**M. Kelly:** Êtes-vous passé par le même processus de consultation que M. Ritchie lorsque vous faisiez partie du conseil d'administration?

**M. Guérin:** Le processus originel a été modifié. Il y avait le Comité de révision supérieur et un groupe d'étude des projets.

**M. Kelly:** Je ne vous parle pas de cela mais de vous. Tout d'abord, avez-vous assisté à toutes les réunions?

[Texte]

**Mr. Guérin:** Oh, yes. Well, I may have missed a couple during the five years or so, but that is all.

**Mr. Kelly:** But basically, you were there . . .

**Mr. Guérin:** Basically, I was there all the time.

**Mr. Kelly:** Okay. Before you attended a meeting, did you chat with the minister?

**Mr. Guérin:** Yes. This varied, of course, depending on who the minister was.

**Mr. Kelly:** Some chatted more than others?

**Mr. Guérin:** Some chatted more than others, and some wanted to be more formal than others. That naturally varies according to style.

**Mr. Kelly:** After the meeting, did you prepare a briefing of one sort or another for the minister or his closest advisers?

**Mr. Guérin:** There were periodic reports to the minister following board meetings, but the main means of communications was a quarterly detailed report to ministers following the meetings of the senior review committee.

**Mr. Kelly:** So you had no written instruction about the posture you were to take on that board other than what could be found in Cabinet minutes. Is that correct?

**Mr. Guérin:** I am sorry. Of course, it is the same situation as that Mr. Ritchie described. He did say that, before board meetings, he consulted with the minister on direction for particular reasons. Well, in the same case, I did the same to the extent that the opportunity was there to do it.

• 1045

**Mr. Kelly:** Were you a part of the group that helped shape the government's decision to go into the Challenger program?

**Mr. Guérin:** Yes, I was.

**Mr. Kelly:** Presumably, then, you were very enthusiastic about the prospects of the plane and the company?

**Mr. Guérin:** Not necessarily.

**Mr. Kelly:** Were you a part of the group that agreed upon financing through debt rather than equity?

**Mr. Guérin:** Yes I was.

**Mr. Kelly:** And you supported that decision, obviously, at that time?

**Mr. Guérin:** Well, at the time, it was demonstrated that this project, this program, could be self-supporting and I passed on that factual information, as determined by the management, to the minister who was responsible.

**Mr. Kelly:** Why did you think financing it through debt was more attractive than financing it through equity? Because I understand that it is typical of the aviation business to do the reverse.

[Traduction]

**M. Guérin:** Oh, oui. J'en ai peut-être raté une ou deux au cours de mes cinq années, mais c'est tout.

**M. Kelly:** Mais en général, vous y assistiez?

**M. Guérin:** En général, j'étais là tout le temps.

**M. Kelly:** Bien. Avant d'assister à une réunion, vous entreteniez-vous avec le ministre responsable?

**M. Guérin:** Oui. Cela dépendait évidemment également du ministre.

**M. Kelly:** Certains conversaient plus que d'autres?

**M. Guérin:** Certains étaient plus ouverts alors que d'autres l'étaient moins. Cela dépend naturellement de la personnalité du ministre.

**M. Kelly:** Après la réunion, prépariez-vous une sorte de compte rendu pour le ministre ou ses plus proches collaborateurs?

**M. Guérin:** Le ministre recevait régulièrement des rapports à la suite des assemblées du conseil, mais il recevait surtout un rapport détaillé trimestriel à la suite des réunions du Comité de révision supérieur.

**M. Kelly:** Vous n'aviez donc aucune instruction écrite noir sur blanc quant à l'attitude que vous deviez adopter lors des réunions de ce conseil autre que ce que l'on peut trouver dans les procès-verbaux du Cabinet. Est-ce exact?

**M. Guérin:** Excusez-moi. La situation est évidemment la même que celle qu'a décrite M. Ritchie. Avant les réunions du conseil, il a bien dit qu'il consultait le ministre pour des raisons particulières. Alors, mis dans la même situation, j'ai fait la même chose dans la mesure où je pouvais le faire.

**M. Kelly:** Faisiez-vous partie du groupe qui a contribué à décider le gouvernement à reprendre en main le programme Challenger?

**M. Guérin:** Oui.

**M. Kelly:** Dans ce cas, vous débordiez sans doute d'enthousiasme quant à l'avenir de l'avion en question et de la société?

**M. Guérin:** Pas nécessairement.

**M. Kelly:** Faisiez-vous partie du groupe qui a décidé que l'on ferait appel au crédit et non pas aux avoirs propres de la société pour la financer?

**M. Guérin:** Oui.

**M. Kelly:** Et à cette époque, vous avez apparemment donné votre aval à cette décision?

**M. Guérin:** Bien, à cette époque, tous les indices indiquaient que ce projet, ce programme, finirait par être rentable et j'ai transmis ce renseignement, à la suite de la décision prise par la direction, au ministre responsable.

**M. Kelly:** Pourquoi pensiez-vous qu'il était plus intéressant de recourir au crédit plutôt qu'aux avoirs propres pour le financer? Car je crois savoir qu'en général, c'est le contraire dans l'industrie aéronautique.



[Text]

**Mr. Guérin:** Well, it was not necessarily a question of whether it was more attractive. The question was that it was possible to do it and that the program could be a successful one on that basis.

**Mr. Kelly:** What information did you have that helped you form that conclusion?

**Mr. Guérin:** Well, of course, the management had its own information. The department, at the time, also conducted its own independent analysis. It did hire independent consultants to make assessments.

**Mr. Wright:** Who were the independent consultants?

**Mr. Guérin:** Aviation Planning Services Ltd. and Sharwood & Company.

**Mr. Wright:** What was the last name?

**Mr. Guérin:** Sharwood and Company.

**Mr. Kelly:** Aviation Planning Services and, I am sorry, the second one?

**Mr. Guérin:** Sharwood and Company.

**Mr. Kelly:** S-h . . . ?

**Mr. Guérin:** a-r . . .

**Mr. Kelly:** So their findings substantiated the enthusiasms of the company?

**Mr. Guérin:** Their findings were another input into the analysis, by the department, as to whether . . .

**Mr. Kelly:** Were they as gung-ho as the company?

**Mr. Guérin:** I beg your pardon?

**Mr. Kelly:** Were they as gung ho as the company? Did they say: "By God, the chance is there, take it!"

**Mr. Guérin:** If I remember correctly, Mr. Chairman, the findings of the consultants were not opposed to the conclusions reached by the company.

**Mr. Kelly:** Were they identical?

**Mr. Guérin:** I do not think they were very far off.

**Mr. Kelly:** A little more cautious but yet enthusiastic?

**Mr. Guérin:** Certainly positive.

**Mr. Kelly:** Okay.

**Mr. Wright:** May I have a supplementary on that?

**The Chairman:** Supplementary, Mr. Wright.

**Mr. Wright:** I believe, Mr. Chairman, from Mr. Kelly's statement that, normally, in the aviation business, funds are raised through the equity market rather than through the debt market and yet, here we have aviation experts, two consultants, who concurred with the government's viewpoint, or management's viewpoint, that debt would be a reasonable way to raise funds.

[Translation]

**M. Guérin:** Il ne s'agissait pas nécessairement de savoir si cela était plus intéressant ou non. Le fait était que l'on pouvait le faire et que le programme pourrait être couronné de succès si on le faisait.

**M. Kelly:** De quels renseignements disposiez-vous pour que vous ayez pu tirer cette conclusion?

**M. Guérin:** Bien, la direction avait évidemment ses propres indices. À l'époque, le ministère avait également effectué sa propre analyse. Il avait retenu les services d'experts-conseils indépendants pour procéder à cette évaluation.

**M. Wright:** Qui étaient-ils?

**M. Guérin:** *Aviation Planning Services Ltd. et Sharwood & Company.*

**M. Wright:** Pouvez-vous répéter le dernier nom?

**M. Guérin:** *Sharwood & Company.*

**M. Kelly:** *Aviation Planning Services* et, excusez-moi, quel était le deuxième?

**M. Guérin:** *Sharwood & Company.*

**M. Kelly:** S-h . . . ?

**M. Guérin:** . . . a-r . . .

**M. Kelly:** Alors, leurs conclusions justifiaient l'enthousiasme de la société?

**M. Guérin:** Il ne s'agissait que d'une analyse de plus qui aurait permis au ministère de savoir . . .

**M. Kelly:** Étaient-ils aussi enthousiastes que la société?

**M. Guérin:** Excusez-moi?

**M. Kelly:** Étaient-ils aussi enthousiastes que la société? Ont-ils dit: «Mon Dieu, voilà une chance en or, profitez-en!».

**M. Guérin:** Si ma mémoire ne me fait pas défaut, monsieur le président, les conclusions tirées par les experts-conseils n'allaient pas à l'encontre de celles de la société.

**M. Kelly:** Étaient-elles identiques?

**M. Guérin:** Elles n'en étaient pas éloignées.

**M. Kelly:** Un peu plus prudentes, mais pourtant enthousiastes?

**M. Guérin:** Positives, en tous les cas.

**M. Kelly:** Bien.

**M. Wright:** Puis-je poser une question supplémentaire à ce sujet?

**Le président:** Oui, monsieur Wright.

**M. Wright:** Monsieur le président, d'après ce que dit M. Kelly, il me semble que normalement, dans l'industrie aéronautique, l'on ferait plutôt appel au capital propre d'une société plutôt qu'au crédit pour mobiliser des fonds; or, voilà deux experts en aéronautique, deux experts-conseils qui ont avalisé le point de vue du gouvernement ou de la direction selon lequel recourir au crédit serait une façon raisonnable de mobiliser des fonds.



[Texte]

**Mr. Kelly:** Well, did they say that or did they just confirm or come close to confirming the sales projections of management?

**Mr. Guérin:** I do not recall, Mr. Chairman, the details from those studies. All I can tell you, at this point, is that they were generally supportive of conclusions reached at that time on the program as a whole.

**Mr. Kelly:** From what you are saying, I have the feeling that you used them to confirm the sales potential of the planes but, that you did not seek any advice on the financing of the enterprise. Is that correct?

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, Aviation Services Limited is a consultant that we used for a market analysis of the program. Sharwood and Company are financial consultants.

• 1050

**The Chairman:** Mr. Kearns wanted to comment on your questions.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, maybe I could elaborate for Mr. Kelly. At the beginning, at the commencement of the program, the debt-versus-equity issue, to my recollection, was not a major issue. It only became a major issue as the delays in the program occurred and the amount of cash required kept rising; of course, coincident with that, the interest rates were climbing at an alarming rate.

**Mr. Kelly:** Had you financed one of their planes through debt financing?

**Mr. Kearns:** Yes, the water bomber, and also a major sub-contract on the C-58 program from Lockheed, which required a great deal of borrowed capital. That was prior to the government takeover of our company.

**Mr. Kelly:** So you had experience with financing enterprises through debt rather than equity, but never, as it turned out on the scale of the Challenger.

**Mr. Kearns:** That is correct.

**Mr. Kelly:** So you felt reasonably comfortable, when things started, that you had it under control?

**Mr. Kearns:** At the outset, yes.

**Mr. Kelly:** And the government, based on its independent reports, felt that it could be done as well?

**Mr. Kearns:** I think that is a fair statement.

**Mr. Kelly:** Okay. You had four colleagues on the board with you who were dropped after one year. Any reason for that?

**Mr. Guérin:** Well, as Mr. Kearns mentioned earlier . . .

**Mr. Kelly:** Yes. Well I am getting old and my hearing is failing.

[Traduction]

**M. Kelly:** Ont-ils dit cela ou n'ont-ils fait que confirmer ou presque les prévisions de vente de la direction?

**M. Guérin:** Monsieur le président, je ne me souviens pas de ces études en détail. Tout ce que je puis vous dire pour le moment, c'est qu'elles souscrivaient en général aux conclusions qui avaient déjà été tirées à l'époque.

**M. Kelly:** D'après ce que vous dites, j'ai l'impression que vous les avez utilisées pour confirmer les projections de ventes de ces avions, mais que vous n'avez pas cherché à savoir comment financer cette entreprise. Est-ce exact?

**M. Guérin:** Monsieur le président, nous avons retenu les services du bureau *Aviation Services Limited* pour qu'il procède à une analyse du marché de ce programme. *Sharwood and Company* sont, eux, des experts-conseils financiers.

**Le président:** M. Kearns voudrait faire une observation.

**M. Kearns:** Monsieur le président, je pourrais peut-être donner quelques précisions à M. Kelly. Au départ, lorsque le programme a été lancé, la question de crédit par rapport au capital propre n'était pas importante, si je me souviens bien. Elle ne l'est devenue que lorsque le programme accusait un retard et que nous avions de plus en plus besoin d'argent; il faut dire également que cela a coïncidé avec l'augmentation considérable des taux d'intérêt.

**M. Kelly:** Aviez-vous déjà financé un de leurs avions en recourant au financement par emprunt?

**M. Kearns:** Oui, nous l'avons fait pour l'avion-citerne et également pour le contrat important de sous-traitance que nous avons conclu avec Lockheed pour le programme C-58, ce qui nécessitait un emprunt considérable. Tout cela était antérieur à la prise de contrôle de notre société par le gouvernement.

**M. Kelly:** Vous aviez donc déjà financé des projets en recourant au crédit plutôt qu'en utilisant le capital propre de la société, mais cela n'avait jamais atteint l'ampleur que cela a atteint pour le programme Challenger.

**M. Kearns:** C'est exact.

**M. Kelly:** Lorsque le programme a été lancé, vous pensiez donc que vous n'auriez pas de difficulté majeure?

**M. Kearns:** Au départ, oui.

**M. Kelly:** Et d'après les rapports qu'avait fait effectuer le gouvernement, ce dernier pensait que c'était également le cas?

**M. Kearns:** C'est à peu près cela, oui.

**M. Kelly:** Bien. Quatre autres de vos collègues qui siégeaient au conseil d'administration avec vous ont été remerciés au bout d'un an. Y a-t-il une raison?

**M. Guérin:** Bien, comme l'a dit tout à l'heure M. Kearns . . .

**M. Kelly:** Plus fort, car je vieillis et je deviens sourd.

[Text]

**Mr. Guérin:** As Mr. Kearns mentioned earlier, to some extent these gentlemen were put on the board immediately on the first day of acquisition in order to ensure that there was an adequate representation on the board to fill the various vacancies. Two of these gentlemen resigned after one year, when private sector members were appointed.

**Mr. Kelly:** Which three were those?

**Mr. Guérin:** Two: Burns and Troop resigned in January 1977.

**Mr. Kelly:** And when did Stoner resign?

**Mr. Guérin:** He resigned in March 1977.

**Mr. Kelly:** And . . .

**Mr. Guérin:** And Mr. Lavigueur resigned in March 1981.

**Mr. Kelly:** And Troop?

**Mr. Guérin:** Troop had resigned in January 1977—Burns and Troop.

**Mr. Kelly:** Okay. What was the relationship between . . . You may have given this information before; I apologize for not having absorbed it. What was the relationship between the government members on the board and the senior review committee?

**Mr. Guérin:** Well the senior review committee reported to me as an assistant deputy minister of the department.

**Mr. Kelly:** They did not report to you as a board member?

**Mr. Guérin:** As an Assistant Deputy Minister of the Department of Industry, Trade and Commerce.

**The Chairman:** May I interject here for a minute, Mr. Kelly?

Mr. Kearns, in your opinion, the replacement directors for the civil servants who were first appointed, were they appointed by the minister with a view to their knowledge of the aircraft industry to help the board?

**Mr. Kearns:** I do not have the dates that each one was appointed to replace the three government officials.

**The Chairman:** The date is not important. Do you know who they are and why they were appointed or if they had any special experience or knowledge?

• 1055

Of the total appointments to the board of outside directors, they had a varied background—I could go through it, if you like. Our present chairman, Mr. Desmarais, is in the investment banking business; Mr. Bell you are familiar with; Mr. Goyer . . .

**Mr. Wright:** On a point of order. I wonder if the president would sort of outline some of the experience of some of these members. I think he was starting to do that but he skipped

[Translation]

**M. Guérin:** Comme l'a dit tout à l'heure M. Kearns, ces individus ont été, dans une certaine mesure, invités à siéger au conseil d'administration dès le premier jour de la prise de contrôle en vue de s'assurer que le conseil était bien représenté, et ce, dans le but de combler les postes vacants. Deux de ces individus ont démissionné au bout d'un an lorsque des membres du secteur privé ont été nommés.

**M. Kelly:** Quels étaient ces trois-là?

**M. Guérin:** Ils étaient deux. MM. Burns et Troop ont démissionné en janvier 1977.

**M. Kelly:** Quand M. Stoner a-t-il démissionné?

**M. Guérin:** En mars 1977.

**M. Kelly:** Et . . .

**M. Guérin:** Et M. Lavigueur en mars 1981.

**M. Kelly:** Et M. Troop?

**M. Guérin:** M. Troop avait démissionné en janvier 1977 en même temps que M. Burns.

**M. Kelly:** Bien. Vous nous avez peut-être déjà donné ce renseignement et excusez-moi de ne pas l'avoir enregistré. Quel était le rapport entre les fonctionnaires qui siégeaient au conseil d'administration et le Comité de révision supérieur?

**M. Guérin:** Le Comité de révision supérieur relevait de mon poste de sous-ministre adjoint du ministère.

**M. Kelly:** Il ne vous rendait pas compte en tant que membre du conseil d'administration?

**M. Guérin:** Non, en tant que sous-ministre adjoint du ministère de l'Industrie et du Commerce.

**Le président:** Puis-je vous interrompre un instant, monsieur Kelly?

A votre avis, monsieur Kearns, les directeurs qui ont remplacé les fonctionnaires qui avaient été nommés au départ ont-ils été nommés par le ministre en raison de leur expérience dans le domaine de l'industrie aéronautique dans le but d'aider le conseil d'administration?

**M. Kearns:** Je ne sais pas à quelle date chacun de ces individus avait été nommé pour remplacer les trois fonctionnaires.

**Le président:** La date n'a aucune importance. Savez-vous qui ils sont, pourquoi ils ont été nommés et s'ils avaient une expérience ou des connaissances spéciales?

Tous les membres externes du conseil d'administration représentaient des secteurs d'intérêt très diversifiés, et si vous le voulez, je pourrais vous donner la liste. Notre président actuel, M. Desmarais, représente les milieux bancaires et les investisseurs, vous connaissez déjà M. Bell, M. Goyer . . .

**M. Wright:** Un rappel au Règlement, je vous prie. Le président pourrait peut-être nous préciser l'expérience et les antécédents de certains de ces membres. C'est ce qu'il avait commencé à faire je crois, mais il a passé très vite sur le nom



*[Texte]*

over Mr. Bell. Would you include Mr. Bell's background in the aviation industry also?

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, I would think that is mostly irrelevant. At best, it is tangential; at least it is irrelevant to the proceedings today.

**Mr. Wright:** But the chairman was asking that question.

**Mr. Kelly:** I do not think it is . . .

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, maybe I could simplify it. I really do not know what Mr. Bell's resumé is. It was asked at the last meeting and I think it was . . .

**The Chairman:** When did Mr. Bell become a director?

**Mr. Kearns:** In December of 1982.

**The Chairman:** I agree, it is not really relevant.

**Mr. Kelly:** Is it not typical in the business world to appoint directors in the field of that particular business? You pull in directors from everywhere. Is that not true?

**The Chairman:** I am sure that is true, Mr. Kelly, but can we have Mr. Kearns just give us a quick rundown of the new outside directors? There are not that many of them.

**Mr. Kelly:** Let us get to that as we progress through time.

**The Chairman:** I am not sure what you mean, but there are not many, are there, Mr. Kearns?

**Mr. Kearns:** I could go through the whole list. I do not think it would take too long. I have already covered Mr. Desmarais, Mr. Bell, Mr. Goyer—I think everyone is familiar with his background—Mr. Rathgeb, Mr. Comstock of the construction industry . . .

**Mr. Blenkarn:** He has been a director for a long time, right from the beginning, has he not?

**Mr. Kearns:** Yes. He has been a director for at least 15 years. Mr. Léo Lavoie, a CEO of The Provincial Bank of Canada; Mr. Sullivan . . .

**Mr. Blenkarn:** How long has Mr. Lavoie been on there?

**Mr. Kearns:** I would say 12 years. He was there prior to the . . .

**Mr. Blenkarn:** He was there prior to the takeover.

**Mr. Kearns:** Yes. Mr. Sullivan from Vancouver has been in the lumber business; Mr. Bernard Deschênes, who is a Montreal lawyer; Mr. David Culver, who is CEO of Alcan; Mr. John Fisher, in the paper business at Fraser; Mr. John Pepper, a Montreal lawyer; and Mr. Milton Harris of Toronto, who is in the steel business.

*[Traduction]*

de M. Bell. Pourriez-vous également nous mentionner les antécédents de M. Bell dans le domaine aéronautique?

**M. Kelly:** Il me semble, monsieur le président, que cela n'a absolument rien à voir. Au meilleur des cas, ce serait un élément très indirectement pertinent, mais je dirais que la chose n'a rien à voir avec l'objet de la réunion d'aujourd'hui.

**M. Wright:** Il n'empêche que le président a posé la question.

**M. Kelly:** Je ne pense pas qu'il . . .

**M. Kearns:** Monsieur le président, je pourrais peut-être vous simplifier la tâche. En réalité, j'ignore quels sont les antécédents de M. Bell. La question avait été posée la dernière fois, et il me semble que . . .

**Le président:** Quand M. Bell a-t-il commencé à faire partie du conseil d'administration?

**M. Kearns:** En décembre 1982.

**Le président:** Je suis d'accord avec vous, cela n'a en effet pas grand-chose à voir.

**M. Kelly:** N'est-il pas normal, dans les milieux d'affaires, de nommer au conseil d'administration des gens dont c'est la spécialité? Les membres du conseil d'administration viennent d'un peu partout, me trompais-je?

**Le président:** Je n'en suis pas certain, monsieur Kelly, mais quoi qu'il en soit, nous pourrions demander à M. Kearns de nous passer rapidement en revue la liste des nouveaux membres externes du conseil d'administration. Ils ne sont pas si nombreux.

**M. Kelly:** Faisons-le au fur et à mesure.

**Le président:** Je ne vous suis pas très bien, monsieur Kelly, mais quoi qu'il en soit, ces membres ne sont pas tellement nombreux, n'est-ce pas, monsieur Kearns?

**M. Kearns:** Je pourrais vous donner la liste si vous le souhaitez et je ne pense pas que ce soit très long. J'ai déjà parlé de MM. Desmarais, Bell et Goyer, tout le monde sait de qui il s'agit, il y a eu également M. Rathgeb, il y a M. Comstock qui vient du secteur de la construction . . .

**M. Blenkarn:** Cela fait longtemps qu'il est au conseil, depuis le début même, n'est-ce pas?

**M. Kearns:** C'est exact. Cela fait au moins quinze ans qu'il siège. Nous avons aussi M. Léo Lavoie, un PDG de la Banque provinciale du Canada, M. Sullivan . . .

**M. Blenkarn:** Cela fait combien de temps que M. Lavoie siège au conseil?

**M. Kearns:** Douze ans, je crois. Il était là avant . . .

**M. Blenkarn:** Avant le rachat de l'entreprise.

**M. Kearns:** C'est exact. Il y a M. Sullivan, de Vancouver, qui est dans l'industrie du bois, M. Bernard Deschênes, un juriste de Montréal, M. David Culver, PDG d'Alcan, M. John Fisher, qui est dans les pâtes et papier à Fraser, M. John Pepper, un juriste de Montréal, et M. Milton Harris, de Toronto, qui est dans l'industrie sidérurgique.



[Text]

**The Chairman:** Thank you. Mr. Kelly, were you finished your initial questions?

**Mr. Kelly:** No, I was not.

**The Chairman:** It would be helpful if you could draw them to a close soon so we can carry on with other members.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, I missed one . . . Mr. Paul Marion of Winnipeg, who is in the food business.

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** How often does the review committee report to you?

**Mr. Kearns:** Pardon?

**Mr. Kelly:** How often do they report to you?

**Mr. Guérin:** Every time they met, and they met every month or every six weeks.

**Mr. Kelly:** So each meeting resulted in a report?

**Mr. Guérin:** It would result in a report.

**Mr. Kelly:** Was it a formal, written report?

**Mr. Guérin:** Perhaps not always, but there was always a formal report on a quarterly basis.

**Mr. Kelly:** At any time did the findings of the review committee sit in juxtaposition to the information you were getting on the board?

**Mr. Guérin:** To the best of my recollection, Mr. Chairman not appreciably.

• 1100

**Mr. Kelly:** At no time in your five or five and a half years, did you receive any information from the review committee that said, hey, we are heading into rough seas?

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, several times during that period I did receive information which pointed out the problems and issues.

**Mr. Kelly:** But those warnings did nothing more than to confirm your own suspicions that were raised at the board meetings you attended? In other words, they were not telling you anything you did not already know?

**Mr. Guérin:** Not really. It is a question of degree; it is a question of nuance. It was perhaps more detailed information than I would receive, because the review committee had, as I said earlier, a quarterly meeting with management which was a full-dress meeting going into a great level of detail.

**Mr. Kelly:** When was the first time this review committee began ringing little bells to let you and the government know things were not as comfortable as had been anticipated?

[Translation]

**Le président:** Je vous remercie. Monsieur Kelly, en avez-vous terminé avec vos premières questions?

**M. Kelly:** Non.

**Le président:** Vous nous obligeriez si vous pouviez terminer rapidement afin que je puisse donner la parole aux autres membres du Comité.

**M. Kearns:** J'en ai oublié un, monsieur le président: M. Paul Marion de Winnipeg qui représente l'industrie alimentaire.

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Avec quelle fréquence le comité de révision vous fait-il rapport?

**M. Kearns:** Je vous demande pardon?

**M. Kelly:** Avec quelle fréquence le Comité de révision vous fait-il rapport?

**M. Guérin:** Chaque fois que le Comité de révision se réunit, et il se réunit tous les mois ou toutes les six semaines.

**M. Kelly:** Chaque réunion du Comité se concrétise donc par un rapport?

**M. Guérin:** En effet.

**M. Kelly:** S'agit-il d'un rapport officiel, d'un rapport écrit?

**M. Guérin:** Pas toujours, mais il y a un rapport officiel chaque trimestre.

**M. Kelly:** Est-il arrivé que les conclusions du Comité de révision aient été mises en correspondance avec les données fournies au conseil d'administration?

**M. Guérin:** Si je me souviens bien, monsieur le président, pas vraiment.

**M. Kelly:** Il n'est jamais arrivé, en cinq ans ou cinq ans et demi, que vous ayez reçu du Comité de révision un rapport vous disant attention, vous allez tout droit vers des écueils?

**M. Guérin:** Pendant la période en question, monsieur le président, j'ai plusieurs fois reçu des documents qui signalaient effectivement des problèmes.

**M. Kelly:** Mais tous ces avertissements ont ni plus ni moins eu pour effet de confirmer ce que vous soupçonniez déjà, c'est-à-dire tout ce qui avait été signalé aux réunions du conseil auxquelles vous aviez participé, n'est-ce pas? En d'autres termes, ces documents ne vous apprenaient rien.

**M. Guérin:** Ce n'est pas vraiment le cas. Tout est une question de degrés et de nuances. Peut-être s'agissait-il de données plus détaillées que celles que j'aurais normalement reçues, dans la mesure où le Comité de révision, je l'ai déjà dit, se réunissait tous les trois mois au sommet avec la direction de l'entreprise pour aller vraiment au fond des choses.

**M. Kelly:** Quand le Comité de révision a-t-il pour la première fois tiré la sonnette d'alarme, vous indiquant par là ainsi qu'au gouvernement que la situation n'était pas aussi rose que prévu?

[Texte]

**Mr. Guérin:** To the best of my memory, I think that was in 1979.

**Mr. Kelly:** What time in 1979, roughly?

**Mr. Guérin:** It was probably early in 1979.

**Mr. Kelly:** But as you said earlier, they did not tell you anything new.

Obviously at the board level little bells were going off as well. Is that correct?

**Mr. Guérin:** At the board meetings the important issues in design and performance were identified and reported on.

**Mr. Kelly:** Did you find the board tended to defer to your judgments, your interventions?

**Mr. Guérin:** I do not think so at all, Mr. Chairman. I think the board was made up of highly independent individuals who saw a government member there as a necessity, but nothing beyond that.

**Mr. Kelly:** You did not get a feeling of deference or awe?

**Mr. Guérin:** Good Lord, Mr. Chairman!

**Mr. Kelly:** Not like dealing with the minister.

**Mr. Guérin:** No, not at all. Of course, they were looking to me from time to time to see if there were any special messages the minister wanted to pass on, as Mr. Ritchie pointed out earlier. Beyond that, I can assure you I was treated like any other director.

**Mr. Kelly:** When did you first start talking critically to your minister?

**Mr. Guérin:** I do not recollect exactly, but I assume it would be coincident with the identification of real issues that would have an impact on the financial aspect of the company.

**Mr. Kelly:** What was starting to bother you and presumably other members of the board in the review committee at that time—in early 1979?

**Mr. Guérin:** There were some problems in design; there was some slippage. There were some engine problems. There was some slippage in design. There was a question of planning for the certification process. It was recognized at that time that this program would have to go through the new certification rules, which none of the authorities, either in the United States or Canada, had used before.

**Mr. Kelly:** What had the costs risen to by that time? It was projected originally that the costs would be \$106 million. What were they at by that time, do you know?

**Mr. Guérin:** I do not have the precise number now, but I assume it was something considerably higher than that. Mr.

[Traduction]

**M. Guérin:** Si je me souviens bien, c'était en 1979, je crois.

**M. Kelly:** À quel moment en 1979?

**M. Guérin:** Au début de l'année, je pense.

**M. Kelly:** Pourtant, vous nous avez dit que le Comité ne vous avait rien appris.

Il est évident que, même au conseil proprement dit, la sonnette d'alarme avait été tirée. Est-ce que je me trompe?

**M. Guérin:** Les problèmes importants de conception et de performance étaient en effet signalés dans les détails aux réunions du conseil.

**M. Kelly:** Diriez-vous que le conseil d'administration avait tendance à se rallier à votre opinion, à vos conclusions?

**M. Guérin:** Ce n'est pas mon sentiment du tout, monsieur le président. Les membres du conseil étaient des gens extrêmement indépendants qui considéraient un peu la présence d'un représentant du gouvernement comme un mal nécessaire sans plus.

**M. Kelly:** Y étiez-vous traité avec déférence, avec un genre de crainte respectueuse?

**M. Guérin:** Mon Dieu, monsieur le président!

**M. Kelly:** Vous n'étiez pas du tout traité comme un ministre.

**M. Guérin:** Pas du tout. Bien sûr, à l'occasion, il leur arrivait de se tourner vers moi pour voir si le ministre avait quelque chose de particulier à leur communiquer, comme d'ailleurs l'a signalé déjà M. Ritchie. Mais à part cela, je puis vous garantir que j'étais traité comme n'importe quel autre membre du conseil.

**M. Kelly:** Quand avez-vous commencé à mettre la puce à l'oreille du ministre?

**M. Guérin:** Je ne me souviens pas au juste, mais je pense que c'est à peu près au moment où on avait commencé à mettre le doigt sur les véritables problèmes qui auraient pu avoir une incidence sur la situation financière de l'entreprise.

**M. Kelly:** À cette époque, et je parle ici du début de 1979, quels étaient les éléments qui avaient commencé à vous inquiéter ainsi que, j'imagine, les autres membres du conseil d'administration?

**M. Guérin:** Il y avait quelques problèmes au niveau de la conception du bureau d'étude, quelques pépins. Il y avait des problèmes de moteur. Il y avait aussi des pépins au niveau de la conception, du bureau d'étude. Il y avait le problème de la planification en vue de l'homologation. À l'époque, nous savions que l'appareil allait devoir passer par une nouvelle procédure d'homologation que les pouvoirs américains et canadiens d'ailleurs n'avaient pas encore utilisés.

**M. Kelly:** À l'époque, où en étaient rendus vos frais? À l'origine, on avait calculé que le total serait de l'ordre de 106 millions de dollars, mais savez-vous à combien se chiffrait le dépassement prévu à l'époque?

**M. Guérin:** Je n'ai pas sous les yeux le chiffre précis, mais je suppose que le devis initial avait été considérablement dépassé.



[Text]

Kelly how seriously, was the situation felt by yourself in the review committee. Did you really think you were getting into dangerous waters; or was it a mildly felt sensation, an unexpected discomfort but nothing to worry about at this time?

• 1105

**Mr. Guérin:** There was certainly some discomfort, but the identification of problems with respect to design and performance was always accompanied by company positions on how to deal with it, how to correct some of those problems and how to develop new ways to compensate for performance shortfalls caused by some of these problems. So there was always . . .

**Mr. Kelly:** Management was quick on its feet.

**Mr. Guérin:** It was what?

**Mr. Kelly:** Management was quick on its feet.

**Mr. Guérin:** The management did not just identify problems without providing at least some plan to deal with them.

**Mr. Kelly:** Did the soft nature of the sales bother you at any time?

**Mr. Guérin:** Of course it bothered me, when it was beginning to look as if we had some soft sales; but in the summer of 1981, quite frankly, we did not have any hard conclusion that there were so-called soft sales.

**The Chairman:** Mr. Kelly, could you wrap this up, please?

**Mr. Kelly:** I will just ask another question, and then I will defer to my colleagues and come back later.

When the situation started to deteriorate, as it did early in 1979, did you at any time go to your independent consultants who had advised you in the first place or did you think about going to them?

**Mr. Guérin:** I do not think we used independent consultants in 1979.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kelly. We might be able to get back to you later.

I think, in view of the fact that it is a long meeting this morning, we should have a three-minute stretch right now. Then we will go to Mr. Stevens, Mr. Hovdebo, Mr. Fennell and Mr. Blenkarn.

[Translation]

Monsieur Kelly, dans quelle mesure pensiez-vous que la situation telle que vous la voyiez au comité de révision était devenue grave. Pensiez-vous vraiment que vous étiez à la veille d'avoir de gros problèmes ou s'agissait-il d'un sentiment assez diffus, d'une certaine gêne, mais qu'il ne fallait pas se mettre martel en tête pour autant?

**M. Guérin:** Nous étions mal à l'aise, c'est certain, mais chaque fois qu'un problème de conception ou de performance était signalé, la compagnie prévoyait immanquablement certains plans pour y remédier, pour compenser si vous voulez la diminution des performances attribuable à certains de ces problèmes. Il y avait donc toujours . . .

**M. Kelly:** La direction de l'entreprise ne se laissait jamais prendre de court.

**M. Guérin:** De quoi?

**M. Kelly:** Elle ne se laissait jamais prendre de court.

**M. Guérin:** L'administration de la compagnie ne se contentait pas de mettre le doigt sur certains problèmes sans établir au moins l'un ou l'autre plan pour y remédier.

**M. Kelly:** Est-ce qu'à l'époque le fait que les ventes n'étaient que conditionnelles vous inquiétait?

**M. Guérin:** Evidemment, la chose m'inquiétait, et la situation avait d'ailleurs commencé à m'inquiéter dès le moment où nous nous sommes rendu compte que les ventes pourraient fort bien ne pas se matérialiser. Toutefois, au cours de l'été 1981, et je vous le dis en toute honnêteté, nous n'avions pas encore catégoriquement conclu que ces ventes pourraient ne pas se matérialiser.

**Le président:** Monsieur Kelly, pourriez-vous conclure, s'il vous plaît?

**M. Kelly:** Je vais poser une toute dernière question, après quoi je céderai la parole à mes collègues, quitte à poursuivre plus tard.

Lorsque la situation a commencé à se dégrader, au début de 1979, avez-vous à un moment donné été consulter vos experts extérieurs, ceux-là mêmes qui vous avaient conseillés au tout début, ou avez-vous envisagé la chose?

**M. Guérin:** Je ne pense pas que nous ayons eu recours à des experts de l'extérieur en 1979.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Kelly. Peut-être pourrions-nous vous rendre la parole un peu plus tard.

Vu que nous allons siéger assez longtemps ce matin, nous pourrions peut-être nous interrompre pendant quelques instants pour nous dégourdir les jambes. À la reprise, nous entendrons dans l'ordre M. Stevens, M. Hovdebo, M. Fennell et M. Blenkarn.



[Texte]

[Traduction]

• 1108

• 1115

**The Chairman:** Order, please.

All right, we will continue, then, with our questioning. It is now 11.15 a.m. and we are hoping to end at 12.30 p.m. So with four names still on the list, I think the 20 minute maximum will have to apply from here on.

**Mr. Stevens** is next.

**Mr. Stevens:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Chairman, I was wondering as a preliminary if we could perhaps try to clarify something that may become a bit confusing. It is this rationalization that Canadair had too little capital, that the equity-debt ratio was not correct.

I was wondering if Mr. Dye could confirm from the Government of Canada's standpoint whether this money is loaned to Canadair or whether it is put in in the form of capital. The Government of Canada still has to pay its 12% or whatever it is to raise the money; so from the people of Canada's standpoint, this write-off, for example, is certainly no write-off in their favour. That debt is out there; the 12% continues; and in effect, the \$168 million a year is the cost to the people of Canada of this fiasco. What Canadair are talking about is that it would have been nice if they had been able to disguise the true cost of that money by getting it for free in the form of capital from the Government of Canada as opposed to having some type of interest reflected on it.

Am I correct, generally, in what I am saying?

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I am working from memory; but my recollection was that the original equity infusion to acquire the corporation was something of the order of \$46 million, and that was capital stock on which there might or might not be future dividends. Then there was about \$20 million in loans, I think, along the way.

**Mr. Stevens:** On a point of order, though, Mr. Chairman, I hope there is no question on this. Mr. Dye, when you say it went in in the form of capital, the Government of Canada was then borrowing money, so they had to literally borrow that \$40 million or whatever it is and pay the going interest rate on it to make the capital contribution or buy the shares that they initially bought. Is that not correct?

**Mr. Dye:** That is exactly correct.

**Mr. Stevens:** Any type of, if you like, capitalization thereafter of Canadair would surely be no help to the people of Canada, because the government still has to go out and borrow the money and pay the 12% or whatever is incurred. Is that not correct?

**Le président:** À l'ordre, je vous prie.

Parfait, nous poursuivons donc notre période de questions. Il est 11h15 et nous allons essayer de conclure pour 12h30. Comme il me reste quatre noms sur ma liste, je pense imposer à partir de maintenant un maximum de 20 minutes par intervenant.

Nous allons maintenant entendre M. Stevens.

**M. Stevens:** Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, en guise de préalable, nous pourrions peut-être tenter de préciser certains éléments qui risquent de devenir un peu confus. Je veux parler de l'hypothèse selon laquelle Canadair manquait de capitaux, que son endettement par rapport à son avoir propre était trop élevé.

Peut-être M. Dye pourrait-il nous confirmer le fait, et je parle ici du point de vue du gouvernement canadien, que cet argent a effectivement été prêté à Canadair ou qu'au contraire il s'agissait d'une injection de capitaux. Le gouvernement du Canada doit payer de l'intérêt, par exemple 12 p. 100, sur l'argent qu'il doit aller chercher pour Canadair, de sorte que du point de vue du particulier, cette radiation comptable est loin de jouer en sa faveur. La dette subsiste et l'intérêt à 12 p. 100 continue à courir. En réalité, ce fiasco coûte aux Canadiens 168 millions de dollars par an. Ce que Canadair nous dit, c'est qu'il aurait été bien agréable de pouvoir dissimuler le coût réel de tout cet argent si le gouvernement du Canada lui en faisait don sous forme d'une injection de capitaux par opposition à une comptabilisation de l'intérêt couru.

Est-ce que grosso modo je me trompe en disant cela?

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Je dois me fier, monsieur le président, à ma mémoire mais, si je me souviens bien, la première injection de capitaux destinée à l'acquisition de la compagnie était de l'ordre de 46 millions de dollars, et il s'agissait là de l'acquisition de parts, d'actions, sans qu'il y ait nécessairement garantie d'un versement futur de dividendes. Ultérieurement, il y eût, je crois, des prêts de l'ordre de 20 millions de dollars.

**M. Stevens:** Un rappel au Règlement, si vous le voulez bien, monsieur le président, car j'espère qu'il n'y aura aucun doute à ce sujet. Monsieur Dye, lorsque vous dites qu'il s'est agi d'une injection de capitaux, n'est-il pas vrai que le gouvernement du Canada a dû emprunter de l'argent, a dû emprunter ces 40 millions de dollars, je ne sais trop, et payer de l'intérêt pour pouvoir injecter ces capitaux, pour pouvoir acheter les actions au moment de l'acquisition. Me trompais-je?

**M. Dye:** Pas du tout.

**M. Stevens:** À ce moment-là, si ultérieurement Canadair fait l'objet d'une capitalisation, la population du Canada n'a rien à y gagner dans la mesure où le gouvernement doit quand même continuer à emprunter de l'argent et payer de l'intérêt. Est-ce bien cela?

[Text]

**Mr. Dye:** It would be my understanding that, on whatever funds were transferred from the Government of Canada to Canadair, the source of those would either be taxes or borrowings of the Canadian government; and since the government has been in a deficit position, there is a cost of capital that is reflected on the books of Canada as interest charges and not reflected in this corporation.

**Mr. Stevens:** Yes, thanks. That is just what I wanted to get clarified, Mr. Chairman.

Mr. Chairman, if I could come back to our last meeting, at that time, on page 88:42—I am referring to the Thursday, June 16, meeting at page 88:42—we had an exchange with Mr. Bennett. At that time, taking up a comment made by Mr. Kearns about how there had been monthly financial reports going back almost since the beginning of time to the Department of Industry, Trade and Commerce, Mr. Bennett left it that he would consider giving us a sample of that report. I was wondering if we could have that sample report as spelled out on page 88:42 of our last meeting.

**Mr. Kearns:** Mr. Bennett is not here today. I know he is working on it, but I frankly do not know the status of it. I will get in touch with him this afternoon and expedite getting it to the members of the committee, but I do not have it with me.

I would like to clarify one point, Mr. Chairman, with respect to the initial equity input.

• 1120

Thirty nine million dollars of it went to General Dynamics in payment for the shares. It did not come into the company.

**Mr. Stevens:** But it still cost the people of Canada.

**Mr. Kearns:** But they bought an asset. They bought a very large asset, a plant and . . .

**Mr. Stevens:** Some would question whether it was an asset.

But, Mr. Chairman, I would like to come to some of the points that were mentioned in response to what Mr. Wright's questioning was leaving out. Specifically I mean the 1981 financial statements of the company, which bear a certificate of January 22, 1982. I notice there is a break when Mr. Teschke and Mr. Ritchie are directors, right around that period. I believe it was Mr. Ritchie who said that these statements were dealt with at the first board meeting he attended. Was that correct?

**Mr. Ritchie:** Yes, sir.

**Mr. Stevens:** Was there any particular concern about those statements? Was there any suggestion that perhaps the capitalization was a little liberal or relaxed?

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, to be very clear, my understanding is that those statements were reported to the Febru-

[Translation]

**M. Dye:** Il me semble effectivement que lorsqu'il y transfert de fonds entre le gouvernement du Canada et Canadair, les fonds ainsi transférés proviennent soit des impôts, soit d'emprunts négociés par le gouvernement et, puisque le gouvernement est en déficit, ces capitaux coûtent de l'argent, l'intérêt couru, et le loyer de l'argent ainsi emprunté émerge aux comptes du gouvernement et non pas à ceux de l'entreprise.

**M. Stevens:** Je vous remercie, c'est précisément cela que je voulais vous entendre préciser.

Monsieur le président, j'aimerais en revenir à notre dernière réunion, celle du jeudi 16 juin, au cours de laquelle il y avait eu un échange de questions et de réponses avec M. Bennett comme en témoigne la page 88:42. À ce moment précis, suite à quelque chose qu'avait dit M. Kearns à propos des rapports financiers mensuels qui avaient été communiqués pratiquement depuis le début au ministère de l'Industrie et du Commerce, M. Bennett nous avait dit qu'il penserait à nous en fournir un exemple. Peut-être pourrions-nous en avoir copie maintenant comme la chose avait été suggérée à l'occasion de notre dernière réunion.

**M. Kearns:** M. Bennett n'est pas ici aujourd'hui, je sais qu'il y travaille mais en toute honnêteté, j'ignore où il en est rendu. Je vais prendre contact avec lui cet après-midi même et insister pour que les membres du Comité puissent en avoir copie dès que possible, mais je n'ai pas ce document ici.

J'aimerais également, monsieur le président, préciser autre chose à propos de la toute première injection de capitaux.

De cela \$39 millions ont été versés à *General Dynamics*, pour les parts. Ce n'est donc pas allé à la société.

**M. Stevens:** Ça tout de même coûté aux contribuables canadiens.

**M. Kearns:** Oui, mais cela a permis l'achat d'actifs. Assez importants, une usine et . . .

**M. Stevens:** Je pense que certains poseraient la question de savoir si cela était véritablement un actif.

Mais, monsieur le président, j'aimerais revenir ici à certains points soulevés à propos du fait que la question de M. Wright laissait dans l'ombre un certain nombre de choses. Je parle notamment des états financiers de 1981 de la société, certifiés au 22 janvier 1982. Je constate qu'il y a une interruption correspondant à la période où M. Teschke et M. Ritchie étaient directeurs. Si je ne me trompe, c'est M. Ritchie lui-même qui a déclaré que ces états financiers ont été discutés à la première réunion du conseil d'administration à laquelle il s'est rendu. Est-ce bien exact?

**M. Ritchie:** Oui.

**M. Stevens:** Ces états financiers posaient-ils quelques problèmes? A-t-on laissé entendre par exemple, que la formation de capital n'était pas surveillée d'assez près?

**M. Ritchie:** Monsieur le président, pour être très clair, je pense que ces états financiers ont été mis en discussion à la



[Texte]

ary 12 board meeting, but had already by that time been certified, or whatever the appropriate term is. As to the statements themselves, I think perhaps the auditor should himself answer that question, Mr. Chairman.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, if I could go back on that, then. The auditor has informed us at an earlier meeting that these are the company statements. As you know, they love to go through that little rationalization. Now they are the company statements, so presumably the board must have first approved them before the certificate was signed. Are you saying, then, that you did not attend that meeting when those statements were approved?

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, that is a factual question which I think we would have to verify from the minutes.

**Mr. Stevens:** Can you not remember?

**Mr. Ritchie:** Well, again, I will answer that immediately. I think the point that was made, Mr. Chairman, was precisely that the document was dated January 22. I did not attend a meeting of the board until February 12. Now, however, the financial statements for 1981 were presented to the board at that meeting of February 12 and would have been approved by the board at that time.

**Mr. Blenkarn:** February 12, 1981?

**Mr. Ritchie:** February 12, 1982.

**Mr. Blenkarn:** Well they are signed and dated January 22. Does that mean they were signed and dated and approved before the board met?

**Mr. Ritchie:** That is a procedural question. You would have to ask someone who has the board minutes and is familiar with those procedures to address that question.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Kearns, were those presented to a board meeting prior to January 22?

**Mr. Kearns:** No, sir.

**Mr. Blenkarn:** Or, as Mr. Ritchie says, were they not presented until he went to the meeting on February 12?

**Mr. Kearns:** It is my recollection they went to the February board meeting for approval before they were to be released. Is that correct, Mr. Tilley?

**Mr. Tilley:** That is correct, I believe, Mr. Kearns. Maybe, Mr. Chairman, I could clarify some point with respect to the dating.

The dating we normally put on our certificate is the date at which we complete our field work. Now there are other things that are generally completed, but by that time we have generally completed the work which we are doing on the client's premises. There is clean-up, there is the preparation of financial statements and the preparation of reports which are

[Traduction]

réunion du conseil du 12 février, mais qu'ils avaient déjà fait l'objet d'une procédure de certification, quel que soit le terme que vous utilisiez ici. En ce qui concerne ces états financiers, je pense que l'on devrait peut-être demander au vérificateur de répondre lui-même à la question, monsieur le président.

**M. Stevens:** Monsieur le président, je reviendrai peut-être là-dessus, alors. Le vérificateur nous a déjà dit, lors d'une des dernières séances, que ce sont bien là les états financiers de la société. Comme vous le savez, c'est le genre de justification *a posteriori* qu'ils adorent. Or, voilà des états financiers dont je suppose que le conseil d'administration les avait d'abord approuvés avant qu'ils ne soient signés certifiés. Nous dites-vous donc alors que vous n'étiez pas à la réunion où les états ont été approuvés?

**M. Ritchie:** Monsieur le président, voilà une question portant sur des faits concrets dont je pense que l'on pourrait les vérifier en se reportant aux minutes du conseil d'administration.

**M. Stevens:** Vous ne vous en souvenez pas?

**M. Ritchie:** Je vais essayer d'y répondre tout de suite. Monsieur le président, ce qui importe ici, c'est que le document était daté du 22 janvier. Je n'ai assisté à aucune réunion du conseil avant le 12 février. Toutefois, ces états financiers pour 1981 ont été présentés à la réunion du conseil du 12 février, et devraient donc avoir été approuvés à ce moment-là par le conseil d'administration.

**M. Blenkarn:** Le 12 février 1981?

**M. Ritchie:** Le 12 février 1982.

**M. Blenkarn:** Ils sont signés et datés du 22 janvier. Cela signifie-t-il qu'ils avaient été signés, datés et approuvés avant la réunion du conseil?

**M. Ritchie:** Cela met en question la façon de procéder. Il faudrait demander à quelqu'un qui a les minutes des réunions du conseil d'administration, et qui connaît ces questions de procédure.

**M. Blenkarn:** Monsieur Kearns, ces états financiers avaient-ils été présentés à une réunion du conseil avant le 22 janvier?

**M. Kearns:** Non, monsieur.

**M. Blenkarn:** Et, comme M. Ritchie le dit, ils n'auraient pas été présentés avant la réunion du conseil du 12 février à laquelle il s'est rendu?

**M. Kearns:** Je me souviens qu'ils ont été discutés à la réunion du conseil de février, pour approbation, avant d'être publiés. Est-ce bien cela, monsieur Tilley?

**M. Tilley:** C'est exact, si je m'en souviens bien, monsieur Kearns. Monsieur le président, je pourrais peut-être clarifier certaines questions concernant les dates.

La date que nous apposons normalement lors de la certification, est celle du jour où notre travail de recherche, sur place, est terminé. Il reste un certain nombre de choses à faire, encore, mais à ce moment-là, nous avons en général fini toute notre recherche sur place. Il y a ensuite une procédure de mise en ordre, la rédaction des états financiers à proprement parler,



[Text]

done subsequent to that date. But the date we normally put on our auditor's certificate is the date of completion of the field work.

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, February 12 would have been the date it was approved by the board.

**The Chairman:** Mr. Stevens.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, to Mr. Ritchie then: To your knowledge, was your minister familiar with the statement before you went to the February 12 meeting? Here we have a statement that was signed as of, at least, January 22. Now presumably you would have gone into that board meeting on February 12 with some type of instruction or guidance from your minister. After all, it was certainly made abundantly clear by Mr. Guérin, I believe it was, that he kept his minister well briefed, and on occasion would go back with whatever the minister's advice to the board would be.

• 1125

Did that occur at that February 12 meeting?

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, I will not, unless you wish, repeat the answers I gave to earlier questions the procedure I followed, which was followed in this case. More specifically, however, prior to my attendance at the meeting of February 12, my minister was, first of all, apprised of those financial statements which were on the agenda of that board meeting and his direction and advice were sought on them; but secondly, in addition, as was established before the hon. Member arrived, he also was advised of the findings of the inter-departmental task force report, which addressed much of the same ground, but in a very fundamental and probing way.

**Mr. Stevens:** Would it be fair to say, then, that the minister had no particular objection, as the only shareholder of this company, to the way the auditors and the company were proposing to present those statements?

**Mr. Ritchie:** Again, Mr. Chairman, I do not wish to cover ground covered earlier.

**Mr. Stevens:** Could you just answer the question: was there any objection?

**Mr. Ritchie:** The answer is, as I indicated earlier, no.

**Mr. Stevens:** Could we then have some indication as to when the statements we had published this month were passed by the Board of Directors of Canadair? They bear a May 1982 certificate; a May 18, 1983 certificate. When did the Board of Directors of Canadair deal with these statements and presumably approve them on behalf of the company?

**Mr. Kearns:** I believe it was at the May 13 board meeting.

[Translation]

et des rapports consécutifs. La date que porte notre certificat de vérificateur est celle du jour où notre travail sur place est fini.

**M. Ritchie:** Monsieur le président, le 12 février serait donc la date à laquelle le conseil a approuvé ces documents.

**Le président:** Monsieur Stevens.

**M. Stevens:** Monsieur le président, je pose la question suivante à M. Ritchie, alors: autant que vous le sachiez, votre ministre responsable connaissait-il ce document avant que vous ne vous rendiez le 12 février à cette réunion? Nous avons ici un état financier qui est signé du 22 janvier, pour le moins. Je suppose que vous vous êtes rendu à cette réunion du 12 février avec quelques instructions, quelques indications ou directives de votre ministre. Après tout, c'est bien M. Guérin—si je ne me trompe—qui nous a expliqué de façon très détaillée qu'il informait son ministre de façon très complète, et qu'à l'occasion il lui demandait son avis à l'intention du conseil d'administration.

En a-t-il bien été ainsi à cette réunion du 12 février?

**M. Ritchie:** Monsieur le président, à moins que vous ne le désiriez, je ne vais pas répéter les réponses que j'ai déjà données à ces questions touchant à la procédure. En l'occurrence, à la procédure qui a été suivie dans ce cas. De façon plus précise, toutefois, j'aimerais dire qu'avant cette réunion du 12 février à laquelle je me suis rendu, mon ministre a été tout d'abord mis au courant de ces états financiers, qui étaient inscrits de toute façon à l'ordre du jour de la réunion, et nous lui avons bien sûr demandé ce qu'il en pensait; deuxièmement, et par ailleurs, comme nous l'avons déjà dit avant que l'honorable député ne soit là, le ministre a été informé des conclusions du rapport du groupe de travail interministériel, qui s'intéressait à peu près aux mêmes questions, en allant vraiment au fond des choses.

**M. Stevens:** Serait-il juste alors de dire que le ministre n'avait rien de particulier à opposer, en tant que seul actionnaire de la société, à la façon dont les vérificateurs et la société envisageaient de présenter ces états financiers?

**M. Ritchie:** Monsieur le président, je le répète, je ne voudrais pas refaire un chemin que nous avons déjà parcouru.

**M. Stevens:** Pourriez-vous tout de même répondre à cette question: le ministre a-t-il eu quelque chose à opposer?

**M. Ritchie:** Comme je l'ai déjà dit tout à l'heure, non.

**M. Stevens:** Pourrions-nous alors savoir quand les états financiers publiés ce mois-ci ont été approuvés par le conseil d'administration de Canadair? Je vois un certificat de mai 1982; une certification du 18 mai 1983. Quand le conseil d'administration de Canadair a-t-il discuté ces états financiers, et quand les a-t-il—peut-on supposer—approuvés au nom de la société?

**M. Kearns:** Je crois que c'était le 13 mai, à la réunion du conseil.

[Texte]

**Mr. Stevens:** Was there any particular dissent? Were any questions raised as to why a previous statement that reflected, for example, earnings in 1981 if presented on the same basis in 1983 would reflect a substantial, almost \$250 million dollar loss? Was there any particular comment at that May meeting?

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, the knowledge of the major write-off did not come to the attention of the board for the first time at the May meeting. It had been discussed as a possibility, and various details of it had been discussed, at the previous meetings, say commencing with the January board meeting. So the May meeting was simply a wrap-up, a final picture, that was put forward in the form of the financial statements for approval.

**Mr. Stevens:** As we know, prior to the release of such statements a motion is passed at the board in which two officers or two board members are given authority to sign the statements on behalf of the board. In each case, did the board pass that motion—that is, in 1982 and 1983—with no dissent?

**Mr. Kearns:** To the best of my knowledge, the answer is yes.

**Mr. Stevens:** I was wondering if Mr. Tilley or one of the other partners could clarify an advertisement which appeared last Monday in the report on business in which—I cannot recognize them, but two presumably Thorne Riddell people are standing in the midst of the Canadair plant, presumably in Montreal, and the title is: "There's more to accounting than profit and loss". Judging from the statements here, we are learning a bit about what presumably you meant by that.

• 1130

It goes on to say:

Increasingly, to help clients improve their performance, we have become business advisers. We still carry out annual audits, but we've extended our capabilities into other areas such as taxation, business valuations, receivership and insolvency...

**Mr. Chairman,** I thought perhaps Mr. Tilley could tell us: have you extended your capabilities in other areas to Canadair, as you are spelling out here, because we have so far just heard from your rather meagre capacity as an auditor. What other service or capability did you offer and give to Canadair, as you are spelling out in your ad here, and, as the picture presumably would convey to the aerospace industry, that you are making great advances in?

**Mr. Tilley:** Mr. Stevens, that I think is an instance of a national marketing office, and I will ask Mr. Stephenson to reply to that. Insofar as Canadair specifically is concerned, our

[Traduction]

**M. Stevens:** Y a-t-il eu des points de divergence? A-t-on posé des questions sur le fait que l'état financier de 1983, s'il avait été présenté de la même façon que celui de 1981 qui enregistrait des bénéfices, aurait inscrit une perte de près de 250 millions de dollars? En a-t-il été question à cette réunion du mois de mai?

**M. Kearns:** Monsieur le président, la radiation n'a pas été portée à l'attention du conseil pour la première fois à la réunion du mois de mai. On en avait déjà parlé comme d'une possibilité lors de réunions précédentes, qui ont commencé par celle du mois de janvier. La réunion du mois de mai n'était donc qu'une réunion finale, destinée à boucler ces états financiers pour qu'ils soient approuvés.

**M. Stevens:** Comme nous le savons, avant la publication des états financiers, le conseil d'administration adopte une motion qui permet à deux directeurs ou deux membres du conseil de signer les états au nom de tout le conseil. Le conseil a-t-il donc adopté cette motion à chaque réunion—c'est-à-dire celles de 1982 et 1983—sans aucune voix d'opposition?

**M. Kearns:** Autant que je sache, oui.

**M. Stevens:** Je voudrais savoir si M. Tilley ou l'un de ses collègues pourrait nous donner quelques explications sur cette publicité parue lundi dernier dans la section économique, montrant—je ne peux pas exactement les reconnaître—sans doute deux employés de Thorne Riddell, photographiés à l'usine Canadair de Montréal sans doute, et portant le titre: «*There is more to accounting than profit and loss*» (La comptabilité n'est pas simplement une affaire de profits et pertes). Après ce que nous avons entendu dire ici, je crois que nous pouvons faire quelques hypothèses sur ce que signifie cette publicité.

Ensuite je lis:

De plus en plus, et pour aider nos clients à améliorer leur performance, nous sommes devenus conseillers d'entreprises. Nous continuons notre travail de vérification comptable, mais nous avons également des compétences dans des domaines aussi divers que la fiscalité, l'évaluation d'entreprises, les questions de séquestre et d'insolvabilité...

Monsieur le président, je pensais que M. Tilley pourrait nous dire si ces domaines très divers autres que la vérification comptable concernent également Canadair, comme il semble bien en être question ici, car pour le moment, nous n'avons toujours eu qu'un aperçu de vos compétences tout de même très limitées au domaine de la vérification comptable. Quels sont donc les autres services, ou les autres talents que vous auriez mis à la disposition de Canadair, comme vous l'énoncez sur cette publicité, et de façon générale à l'industrie aérospatiale—comme on peut le supposer à partir de cette photo—où vous vous êtes bien implantés?

**M. Tilley:** Monsieur Stevens, c'est une question qui s'adresse à notre bureau de marketing, et je demanderai à M. Stephenson de bien vouloir y répondre. En ce qui concerne Canadair, de façon plus précise, notre participation, notre



[Text]

only involvement there, our attention and our arrangement with Canadair, was specifically related to the annual audit.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, it is an incidental question, then. Why would you show the Canadair plant to convey the impression that there is more to accounting than profit and loss if in fact you are simply the auditor, which you are trying to get through in the ad, as I read it; that that is just an incidental thing to what you are doing; there is much more that you offer. Why do you use Canadair as your selling pitch, when in fact you are just the auditor you now tell us?

**Mr. Stephenson:** Mr. Chairman, may I respond to this? As Mr. Tilley has said, this is a case of a marketing department's not being up with developments and proceedings here. I think that is pretty clear . . .

**An hon. Member:** Private business makes mistakes too!

**Mr. Stephenson:** The advertisements that we place are organized and planned well in advance, and the . . .

**An hon. Member:** A long time!

**Mr. Stephenson:** —fact that a picture of Canadair was placed in one of those advertisements was simply happenstance. It was not particularly planned to illustrate the services that we provide to Canadair. It was not said to illustrate that, in addition to accounting and auditing services we, like many other chartered accountant firms in the country, offer a whole variety of services, in line with modern day practice. It is simply happenstance. I do not think I can go any further than that, but I would like to assure you—as Mr. Tilley has . . . that our only engagement with Canadair was in respect to the audit.

**The Chairman:** Mr. Stevens, you have two minutes.

**Mr. Stevens:** All right, Mr. Chairman. Then, I would like to lead you out on this: We, for reasons I imagine you can understand, have always read Canadair's statements with great interest. Going back to Arthur Anderson when they were the chartered accountants and to your good selves, we always raced to take a look at the note called "Remuneration of Directors and Officers". We were always very curious to how well they were doing, but we find in this last statement that you have dropped that note. Now was there any particular reason why the company decided to drop it, and you, as auditors, felt there was no reason to flag that or to particularly tell us what the remuneration of directors and officers was? For example, in 1979 you spell it out very clearly that on average the officers made about \$36,000, but if we take a look where it should be in the notes in the statement you gave us this month, it is just a blank. There is no comment. Can you give us that?

**Mr. Tilley:** I can give you an answer to that, Mr. Stevens, but I think, more properly, it would be delivered by the company; the notes in fact are the company's.

**Mr. Stevens:** Well, could you try?

[Translation]

contrat spécifient uniquement des activités de vérification annuelle.

**M. Stevens:** Monsieur le président, disons que c'est une question un peu secondaire. Toutefois, pourquoi montrez-vous une photo d'une usine Canadair pour illustrer votre énoncé, selon lequel la comptabilité est bien plus qu'une question de bilan, ou de profits et pertes, si vous n'êtes simplement que vérificateurs dans ce cas, ce que votre publicité semble également vouloir dire, si je la comprends bien; vous voulez dire en même temps que vos activités débordent ce strict cadre, et que vous offrez bien d'autres services. Pourquoi utilisez-vous Canadair comme argument de vente, alors que vous nous dites ici n'y avoir exercé que des fonctions de vérificateur?

**M. Stephenson:** Monsieur le président, pourrais-je répondre? Comme M. Tilley le disait, cette question s'adresse à notre bureau de publicité, lequel n'était pas au fait des derniers développements des événements ici. Il est clair que . . .

**Une voix:** Le secteur privé fait aussi des erreurs!

**M. Stephenson:** Nos publicités sont prévues longtemps à l'avance, et le fait . . .

**Une voix:** En effet, très longtemps!

**M. Stephenson:** . . . que cette image de Canadair ait été utilisée pour l'un de nos placards publicitaires est un hasard. Il ne s'agissait pas ici d'illustrer de façon plus particulière le type de services que nous offrons à Canadair. La photo n'était pas censée illustrer le fait que, en plus des services de comptabilité et de vérification, nous offrons comme beaucoup de cabinets de comptables agréés du pays, nous offrons toute une gamme de services, comme c'est la coutume de nos jours. Tout cela est donc le fait du hasard. Je ne peux rien dire de plus, mais je puis vous assurer, comme M. Tilley, que notre contrat avec Canadair ne portait que sur la vérification comptable.

**Le président:** Monsieur Stevens, vous avez encore deux minutes.

**M. Stevens:** Très bien, monsieur le président. Je voudrais donc terminer là-dessus. Vous pouvez comprendre que nous ayons toujours lu les états financiers de Canadair avec beaucoup d'intérêt. Depuis l'époque où Arthur Anderson faisait cette comptabilité, nous nous précipitions toujours sur le poste intitulé «Rémunération des membres du conseil d'administration et directeurs». Nous nous intéressons toujours à leur sort, et nous constatons que dans la dernière présentation, vous avez laissé tomber cette rubrique. Y a-t-il à cela une raison particulière, faisant que la société et vous-mêmes avez décidé de laisser dans l'ombre cette question de la rémunération des membres du conseil d'administration et des directeurs? En 1979, par exemple, vous en faites état très clairement, et l'on voit que les directeurs font environ \$36,000 par an en moyenne, renseignement qui nous fait complètement défaut dans l'état que vous nous avez présenté ce mois-ci. C'est tout. Pouvez-vous nous dire quelque chose là-dessus?

**M. Tilley:** Monsieur Stevens, je pourrais vous répondre, mais je pense que c'est à la société de le faire; toutes ces rubriques dépendent de ses décisions.

**M. Stevens:** Pourriez-vous tout de même essayer?



[Texte]

**Mr. Tilley:** Could I . . .

**Mr. Stevens:** You are the auditor, and why do you give us a statement, say in 1979 and in other years, showing clearly what the officers and directors were paid. In this last one you certify—you say on a consistent basis, but you have no note as to what officers and directors are then paid.

• 1135

**Mr. Tilley:** I think the reason why that is removed—in fact I know the reason why that is removed, Mr. Stevens—is because the Canada Business Corporations Act no longer requires that disclosure.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, could Mr. Kearns, or somebody on behalf of the company give us that? I think it is very relevant to know, with the company's getting into the circumstances it has got into, whether the salaries went down correspondingly, or did they maintain, or did they go up?

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, I have no authority to make a commitment, but I see no reason in the world for not making that information available. To the best of my knowledge, it was down and in 1982. Perhaps I could take it up with . . .

**The Chairman:** The vice-president of finance, Mr. Aird, is here and heard the question. Maybe he could address himself to that before the next meeting. Mr. Stevens, we are going to have to move along now. Thank you very much.

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, on a point of order. Mr. Stevens just asked Mr. Kearns a question about the company. Is Mr. Kearns answering questions for the company today, or on behalf of himself, as a private citizen?

**The Chairman:** Mr. Kearns, would you care to answer that question?

**Mr. Kearns:** You know I am no longer the CEO of the company, and he is not here today . . .

**An hon. Member:** Maybe because we asked him to be here.

**Mr. Kearns:** He was not asked to be here.

**Mr. Wright:** But you solved the question as a corporate officer.

**The Chairman:** Mr. Kearns used to be the president and had knowledge of the things we are asking about, and that is why he has kindly agreed to be here.

**Mr. Wright:** But is he answering questions as a corporate officer, or as a private citizen?

**Mr. Wright:** In other words, is Mr. Kearns a consultant to the company at the present time?

**Mr. Kearns:** I am not quite sure what my status is at the moment.

**Mr. Wright:** Is he being paid by the company at the present time for anything that he is doing here today, other than his pension?

[Traduction]

**M. Tilley:** Puis-je . . .

**M. Stevens:** Vous êtes vérificateur, et j'aimerais tout de même savoir pourquoi l'état financier de 1979, par exemple, ou d'autres années indique clairement la rémunération des directeurs. Dans ce dernier état que vous certifiez, il n'y a pas de rubrique concernant la rémunération des directeurs.

**M. Tilley:** Je pense que la raison en est, monsieur Stevens, que la Loi sur les entreprises commerciales canadiennes ne l'exige plus.

**M. Stevens:** Monsieur le président, est-ce que M. Kearns, ou quelqu'un d'autre parlant au nom de la société, pourrait nous répondre? Je pense qu'il est très intéressant de le savoir, étant donné ce qui s'est passé depuis, si les rémunérations et salaires ont suivi cette courbe décroissante des résultats, ou s'ils se sont maintenus ou même accrus?

**M. Kearns:** Monsieur le président, je ne peux en aucune façon m'engager ici, mais je ne vois aucune raison permettant d'expliquer que cette information ne soit pas disponible. Autant que je sache, ces chiffres étaient inscrits en 1982. Je pourrais peut-être . . .

**Le président:** Le vice-président financier, M. Aird, est ici et a entendu la question. Il pourrait peut-être y répondre d'ici la prochaine réunion. Monsieur Stevens, nous devons aller de l'avant. Merci beaucoup.

**M. Kelly:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement. M. Stevens a posé à M. Kearns une question concernant la société. M. Kearns répond-il au nom de celle-ci, ou simplement en son propre nom, en tant que simple citoyen?

**Le président:** Monsieur Kearns, pourriez-vous répondre?

**M. Kearns:** Vous savez bien que je ne suis plus PDG, et il n'est pas non plus ici aujourd'hui . . .

**Une voix:** Peut-être parce que nous lui avons demandé d'être présent.

**M. Kearns:** On ne lui a pas demandé d'être présent.

**M. Wright:** Mais c'est tout de même bien en tant que directeur que vous avez pris une décision.

**Le président:** M. Kearns est l'ancien président, il connaît les questions auxquelles nous touchons ici, et c'est pour cela qu'il a aimablement accepté de se rendre à notre invitation.

**M. Wright:** Répond-il aux questions en tant que directeur de la société, ou simple citoyen?

**M. Wright:** Autrement dit, M. Kearns est-il consultant de cette société en ce moment?

**M. Kearns:** Je ne suis pas sûr de mon statut en ce moment.

**M. Wright:** En dehors de sa pension, M. Kearns est-il rémunéré par la société pour ce qu'il fait aujourd'hui ici?

[Text]

**Mr. Kearns:** I have not yet formally separated from the company, so I am still an employee of the company, and I do not have the answer to Mr. Stevens, question, but I see no reason why we cannot get it out for him. It is not that we are trying to hide anything. In fact, I think the salaries in 1982 were probably down because we had a 10% deferral implemented in the middle of 1982. We will get you that number.

**Mr. Stevens:** On a point of order, Mr. Chairman. I think it would be helpful if we could get that on an all-inclusive basis: any fringe benefits, any commissions, any salaries—total remuneration to the senior officers of the company I think would be very helpful.

**The Chairman:** Your request is noted, Mr. Stevens. Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Mr. Chairman, I would like to go to another area, and that is the area on these letters of comfort. By 1982 it was quite obvious to everybody—the chief executive officer, the board, the bureaucracy, the intermediaries between the company, the minister and even the Cabinet, that the company required a large infusion of funds, because during 1982, something around \$600 million letters of comfort were signed, or passed by the Cabinet to be signed. So I think there is little doubt that everybody knew that the organization was in trouble.

Mr. Chairman, what is the procedure that is followed in asking the government for a letter of comfort? Who initiates it and how is it passed from the organization through the board, through the bureaucracy, through the minister, and eventually to the Cabinet? I wonder if we could have somebody—I do not know whom to ask it of in the group.

• 1140

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, I would be pleased to respond. First of all, the procedure is no longer in place since the government determined, in the case of Canadair, to finance on the basis of a guarantee authority and that guarantee authority was used to retire, as they became retirable, any previous letters of comfort.

The procedure that was followed during the period with which I am acquainted was that the company would indicate to the government its requirement for additional funds. I think in practice it would be the vice-president of finance of the company who would be in contact with me or with my assistant deputy minister to indicate that requirement. Upon review of that matter by the department in consultation with the Department of Finance and the Secretary to the Treasury Board, if the recommendation of the minister was to proceed with that letter, it would then go before Cabinet for order in council approval as a recommendation presented by the Minister of Industry, Trade and Commerce and the Minister of Finance and concurred in by the Treasury Board. At that point, with receipt of the order in council, the letter of comfort would be prepared and would be transmitted to the company for its use in its borrowings.

[Translation]

**M. Kearns:** Je ne me suis pas encore officiellement séparé de cette société, je suis toujours un employé, et je n'ai pas de réponse plus précise à donner à M. Stevens, mais je ne vois aucune raison pourquoi nous ne pourrions pas lui la donner plus tard. Nous ne cherchons pas à cacher quoi que ce soit. De fait, je pense que les salaires de 1982 étaient en baisse, puisque nous avons appliqué une mesure de report de 10 p. 100 au milieu de l'année. Nous vous fournirons les chiffres que vous demandez.

**M. Stevens:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Je pense qu'il serait utile de pouvoir avoir une information complète: c'est-à-dire les avantages, les commissions, les salaires, donc le total de ce que touchaient les directeurs et présidents de la société.

**Le président:** Nous prenons bonne note de votre demande, monsieur Stevens. Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, je voudrais passer à une autre question, à savoir celle des lettres d'accord. En 1982, tout le monde pouvait penser, du président-directeur général, au conseil, au personnel administratif et aux intermédiaires, en allant jusqu'au ministre et au Cabinet, que la société avait grand besoin de capitaux, puisque au cours de cette même année 1982, quelque chose comme \$600 millions ont été approuvés au titre de ces lettres d'accord par le conseil des ministres. Il ne faisait donc aucun doute pour personne que la société se heurtait à de graves difficultés.

Monsieur le président, comment procède-t-on pour demander au gouvernement une lettre d'accord? Qui en prend l'initiative, comment cela est-il approuvé par le conseil d'administration, ou l'administration, pour ensuite être transmis au ministre et au conseil des ministres éventuellement? Je me demande si quelqu'un pourrait répondre, je ne sais pas à qui adresser ma question de façon plus particulière.

**M. Ritchie:** Monsieur le président, il me fera plaisir de répondre. Tout d'abord, cette façon de procéder a été abandonnée puisque le gouvernement a décidé de financer Canadair par voie de garantie et que ce pouvoir a été utilisé pour reprendre, au fur et à mesure que c'était possible, toutes les anciennes lettres d'accord présumé.

Pendant la période que je connais bien, la société signalait au gouvernement ses besoins en fonds supplémentaires. Dans la pratique, cela signifie que le vice-président aux finances de la société se mettait en rapport avec moi-même ou avec mon sous-ministre adjoint. Le ministère étudiait donc la demande en consultation avec le ministère des Finances et le secrétariat du Conseil du Trésor, et si la recommandation était favorable, le Cabinet l'approuvait par décret du conseil suite à la recommandation, avalisée par le Conseil du Trésor, des ministres de l'Industrie et du Commerce et des Finances. À ce moment-là, une fois le décret du conseil rendu, la lettre d'accord présumé était préparée et remise à la société, qui s'en servait pour emprunter.



[Texte]

**Mr. Hovdebo:** And the board?

**Mr. Ritchie:** The board of directors?

**Mr. Hovdebo:** Yes.

**Mr. Ritchie:** Again speaking for the period with which I am familiar, the board of directors sought to satisfy itself that any borrowings were within the limit established by the government pending approval of the guarantee authority. I do not recall—perhaps Mr. Kearns or Mr. Aird do—whether the decision to request a letter of comfort was submitted to the board of directors itself. Perhaps Mr. Kearns or Mr. Aird would have the answer.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, if I could have Mr. Aird come to the table, he could give more details on this, if that would be acceptable.

**The Chairman:** Mr. Aird, would you care to come to the table? Mr. Peter Aird, the Vice-President, Finance, of Canadair at all material times.

**Mr. Peter Aird (Vice-President, Finance, Canadair Limited):** Mr. Chairman, the procedure of obtaining a letter of comfort or a guarantee was precisely as outlined by Mr. Ritchie. The board approval cycle was limited to satisfaction with respect to the fact that additional funds were required. It was related to approval of the terms of the proposed loan or borrowing agreement, and the approval was always given, subject to the approval of the Minister of Industry, Trade and Commerce and of the Minister of Finance. The board itself did not approve the method of support of the particular borrowing agreement. I believe it was always familiar with the method of support, whether it be in the form of a letter of comfort or a guarantee, but to my recollection the board did not specifically approve either a request or the issuance of a letter of comfort or of a guarantee.

**Mr. Kelly:** May I have a supplementary, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** Management concludes that it needs more money.

**Mr. Aird:** Yes.

**Mr. Kelly:** It decides, in its wisdom, that the money should be supplied by the government through a letter of comfort—or it is going to go to the banks and to convince the bank to spring for the money it has to have a government guarantee.

**Mr. Aird:** Or support of some kind.

**Mr. Kelly:** Yes, okay. I will not use the word “guarantee” because there is a technical term that uses that word too.

Did they go to the board and say that they, management, were going to approach the government, or did they ask you to approach government on their behalf?

**Mr. Aird:** Inevitably, management, with the knowledge of the board, would have approached the government.

[Traduction]

**M. Hovdebo:** Et le conseil?

**M. Ritchie:** Vous voulez dire le conseil d'administration?

**M. Hovdebo:** Oui.

**M. Ritchie:** Je me reporte encore une fois à l'époque que j'ai bien connue. Le conseil d'administration voulait s'assurer que tous les emprunts respectaient la limite imposée par le gouvernement en vertu du pouvoir de garantie. Je ne sais pas si M. Kearns ou M. Aird s'en souviennent, mais pour ma part je ne me rappelle pas si le conseil d'administration lui-même était saisi de la décision de demander une lettre d'accord présumé. M. Kearns ou M. Aird pourront peut-être vous donner une réponse.

**M. Kearns:** Monsieur le président, avec votre permission je demanderai à M. Aird de s'approcher d'un micro, car il peut donner plus de détails là-dessus.

**Le président:** Monsieur Aird, voulez-vous vous approcher d'un micro. M. Peter Aird, vice-président, Finances, Canadair.

**M. Peter Aird (vice-président, Finances, Canadair Limitée):** Monsieur le président, la façon d'obtenir une lettre d'accord présumé ou de garantie est celle qu'a décrite M. Ritchie. Avant de donner son approbation, le conseil d'administration se bornait à vérifier si des fonds supplémentaires étaient véritablement nécessaires. Le conseil d'administration approuvait les modalités du prêt envisagé ou de l'accord d'emprunt, mais invariablement, il donnait son approbation si le ministre de l'Industrie et du Commerce et le ministre des Finances avaient donné la leur. Le conseil d'administration lui-même n'approuvait pas les garanties offertes dans le cas d'un accord d'emprunt spécifique. Il était toujours au courant de la garantie, qu'il s'agisse d'une lettre d'accord présumé ou d'une garantie proprement dite, mais que je sache, ce n'est pas lui qui devait approuver la méthode choisie.

**M. Kelly:** Puis-je poser une question complémentaire, monsieur le président?

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Autrement dit, la direction décrétrait qu'elle avait besoin d'argent.

**M. Aird:** C'est cela.

**M. Kelly:** Dans sa sagesse, elle décidait que l'argent devait venir du gouvernement par voie d'une lettre d'accord présumé ou encore qu'on devait s'adresser aux banques, qui avançaient les fonds, fortes d'une garantie gouvernementale.

**M. Aird:** Ou encore d'une autre garantie.

**M. Kelly:** Je vois. Je ne vais pas utiliser le mot «garantie», car c'est un terme technique.

La direction demandait-elle au conseil d'administration de pressentir le gouvernement ou le demandait-elle à vous?

**M. Aird:** Inévitablement, la direction, le conseil d'administration étant au courant, faisait les démarches auprès du gouvernement.



[Text]

**Mr. Kelly:** So you knew what they were doing, but they did not formally have to seek your approval to do it? I am saying that to the board; I am sorry.

• 1145

**Mr. Aird:** No, the board did not actually give formal approval . . .

**Mr. Kelly:** That is what I said.

**Mr. Aird:** —to our going to the government.

**Mr. Kelly:** Okay, that is what I said.

**Mr. Aird:** The board gave approval to the lending operation itself.

**Mr. Kelly:** So the management would have to go to the board to seek approval to borrow the money?

**Mr. Aird:** Yes.

**Mr. Kelly:** Then, at the same time, it would tell the board it was going to seek a letter of comfort from the government for which they did not need the board's approval. Is that correct?

**Mr. Aird:** That, I believe, is correct.

**The Chairman:** Mr. Kearns.

**Mr. Kearns:** There is a bit of a misunderstanding, I think. The board was fully informed, first, of the need, and second, of the mechanism we were going to pursue to get the necessary government backing. But there was no requirement for a formal board resolution. I think this is what Mr. Aird is implying.

**Mr. Kelly:** I understand that and I am not contesting that.

**Mr. Kearns:** The board was informed and approved, but not by a formal resolution.

**Mr. Kelly:** But did you have to form a resolution to borrow the money from the bank?

**Mr. Aird:** Yes.

**Mr. Kelly:** All right, I understand that. That is what I want to confirm.

Did the board ever critically review any of the efforts you made to obtain letters of comfort?

**Mr. Kearns:** Oh, yes, on every occasion.

**Mr. Kelly:** What did they say?

**Mr. Kearns:** They were always very concerned about the increasing requirement and were concerned about staying within the approved ceiling. They were also concerned, with much discussion, about the proposed loan we were talking about. Was it being obtained at the best possible rate? Was it the right term? All the details of the proposed additional loan would be discussed at some length by the board.

[Translation]

**M. Kelly:** Vous saviez donc ce qui se passait, mais la direction ne devait pas obligatoirement demander au conseil d'administration d'approuver la décision, n'est-ce pas?

**M. Aird:** Non, le conseil d'administration n'approuvait pas officiellement . . .

**M. Kelly:** C'est bien ce que j'ai dit.

**M. Aird:** . . . nos démarches auprès du gouvernement.

**M. Kelly:** C'est ce que j'avais compris.

**M. Aird:** Le conseil d'administration devait approuver les modalités de l'emprunt cependant.

**M. Kelly:** La direction devait donc obtenir l'approbation du conseil d'administration avant d'emprunter, n'est-ce pas?

**M. Aird:** C'est cela.

**M. Kelly:** Cependant, il lui suffisait de signaler au conseil d'administration qu'elle demanderait au gouvernement une lettre d'accord présumé pour laquelle elle n'avait pas besoin de l'approbation du conseil. C'est cela, n'est-ce pas?

**M. Aird:** Je crois que oui.

**Le président:** Monsieur Kearns.

**M. Kearns:** Je pense qu'il y a un malentendu. Le conseil d'administration était parfaitement au courant du besoin d'emprunter, d'une part, et d'autre part, du mécanisme choisi pour obtenir la garantie gouvernementale nécessaire. Cependant, nous n'avions pas besoin d'une résolution officielle du conseil d'administration. Je pense que c'est ce que M. Aird essaie d'expliquer.

**M. Kelly:** Je comprends bien cela et je ne le conteste pas.

**M. Kearns:** Le conseil d'administration était au courant et donnait son approbation, même s'il ne le faisait pas par résolution officielle.

**M. Kelly:** Pour emprunter à la banque, fallait-il une résolution du conseil?

**M. Aird:** Oui.

**M. Kelly:** Très bien, j'ai compris. C'est ce que je voulais vérifier.

Le conseil d'administration a-t-il déjà étudié minutieusement vos projets pour obtenir des lettres d'accord présumé?

**M. Kearns:** Oui, inmanquablement.

**M. Kelly:** Quelle était sa réaction?

**M. Kearns:** Devant les besoins grandissant sans cesse, le conseil d'administration se souciait de ne pas dépasser le plafond approuvé. D'autre part, beaucoup de discussions entouraient le prêt envisagé. On se demandait si on allait obtenir le taux d'intérêt le plus avantageux, les bonnes modalités, et c'est ainsi que tous les détails concernant le prêt supplémentaire envisagé étaient discutés abondamment par le conseil.

[Texte]

**Mr. Kelly:** During those board meetings, did anyone suggest that, rather than getting letters of comfort, you approach the government for an equity infusion?

**Mr. Kearns:** Yes.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** It appears that the decision for more money was made at the vice-president of finance or at the CO level, and everybody else acquiesced some place along the way and was given an opportunity to say yes or no, technically anyway.

But the requirement was after the fact; that is, you had already spent the money. It was not money you were going to need next month.

**Mr. Aird:** Mr. Chairman, it was never after the fact. We had no authority at any time to borrow money beyond previous board authorizations, and I believe it is a fair thing to say that no Euro-bond issue or no banker would have loaned us the funds unless it were properly authorized by the board. The authority from the board was always obtained before the fact.

**Mr. Hovdebo:** What I am trying to say is: Were you paying debts with it or had you already spent the money in some way, in salaries and so on, so that you were . . . ? But along the way here, whose responsibility do you think it was, since it obviously was not yours, to question the fact that there were these large increases of \$600 million in 1982? Was it the CO's, the board's, the bureaucracy's, the minister's or the Cabinet's?

**Mr. Ritchie.**

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, let me register one very important point. At that first board meeting I attended, the board gave its formal commitment to operate within the ceiling of \$1.35 billion. That commitment was transmitted to the minister in documentation which has been made available to the Auditor General. Therefore, in subsequent requests for additional financing, until such time as the loan guarantee authority was in place, the acid tests were these. First, was this within and consistent with the peak financing requirements which the company had committed itself to live within, and the profile of those requirements, if that was the case.

• 1150

Secondly, careful scrutiny was given as to whether these were favourable terms on which the company was borrowing money. Under the circumstances, prior to the implementation by Parliament of the loan guarantee authority, this was done initially through letters of comfort, but with the borrowers aware of the ceiling of \$1.35 billion. Subsequently, it was done through the retirement of letters of comfort.

At the point at which, as a result of the monitoring agreement which was put in place again in February 1982, and which has been made available to the Auditor General—at the

[Traduction]

**M. Kelly:** Pendant ces réunions du conseil d'administration, quelqu'un a-t-il proposé que, plutôt que d'obtenir des lettres d'accord présumé, on demande au gouvernement d'injecter du capital-actions?

**M. Kearns:** Oui.

**Le président:** Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Il semble que la décision d'emprunter a été celle du vice-président aux finances ou de la direction de la société, mais concrètement toutes les autres personnes concernées ont eu l'occasion d'approuver ou de refuser à un moment ou à un autre.

C'était cependant après coup, car l'argent était déjà dépensé. Il ne s'agissait pas d'une somme qu'on prévoyait pour le mois suivant.

**M. Aird:** Monsieur le président, ce n'était jamais après coup. Nous ne pouvions jamais emprunter sans autorisation préalable du conseil d'administration, et il convient d'ajouter que nous n'aurions pas pu obtenir d'émission d'Euro-obligations ou encore de prêt à la banque sans l'autorisation en bonne et due forme du conseil d'administration. Nous avons toujours obtenu l'autorisation du conseil d'administration au préalable.

**M. Hovdebo:** Voici ce que je voudrais savoir: avec l'argent emprunté, remboursiez-vous des dettes, s'agissait-il d'argent déjà dépensé sous forme de salaires, ou que sais-je encore? De toute évidence, puisqu'il ne vous appartenait pas de contester l'énorme augmentation de 600 millions de dollars en 1982, à qui cette responsabilité incombait-elle? À la société, au conseil d'administration, aux fonctionnaires, au ministre ou au Cabinet?

Monsieur Ritchie.

**M. Ritchie:** Monsieur le président, je voudrais signaler un point important. Lors de la première réunion du conseil d'administration à laquelle j'ai assisté, le conseil s'est engagé officiellement à ne pas dépasser un plafond de 1.35 milliard de dollars. Cet engagement a été consigné dans des documents qui ont été remis au ministre et qui ont été mis à la disposition du vérificateur général. Par conséquent, chaque fois qu'on demandait des fonds supplémentaires, tant que le pouvoir d'obtenir des garanties n'a pas été en vigueur, cet engagement était la pierre de touche. Vous me demandez tout d'abord si cela respectait les exigences de financement maximal que la société s'était engagée à ne pas dépasser et, éventuellement, l'échelonnement de ses besoins.

Deuxièmement, vous me demandez si l'on s'est assuré que les modalités des emprunts étaient les plus avantageuses. Dans les circonstances, avant que le Parlement n'accorde le pouvoir d'obtenir des garanties, on procédait par voie de lettre d'accord présumé, mais les emprunteurs savaient que le plafond était de 1.35 milliard de dollars. Par la suite, il y a eu remboursement des lettres d'accord présumé.

En février 1982, un accord de surveillance a été prévu, lequel a été mis à la disposition du vérificateur général. Par la suite, des fonctionnaires du ministère et d'autres ministères se



[Text]

point at which officials of the department and officials of other departments became concerned that the company would have extreme difficulty living within that peak financial requirement—and indeed, the company came to that view—at at that point additional steps were taken, with which you are very familiar, to address that.

**Mr. Hovdebo:** When you say “the company”, you do not mean the board; you mean the officers of that company.

**Mr. Ritchie:** The board was advised by the officers of the company that it would be entirely possible to operate the affairs of Canadair, barring unforeseen eventualities, within the ceiling of \$1.35 billion and according to that profile. On that basis the board of directors made that solemn commitment to the minister. When subsequently the management determined in its own judgment that that ceiling was at risk of being breached at some point in the future, that matter was brought to the attention of the board and subsequently, on October 15, resulted in a request from the chief executive officer to the government for additional financing authority.

**Mr. Hovdebo:** But even when you asked for and got that ceiling of \$1.35 billion, the company already knew—and I am assuming the officers of the company here—the officers of the company already knew that—or did they not have the kind of projection and knowledge of the future? They already knew they could not live within that \$1.35 billion?

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, I can tell you that the board of directors on which I sat at that meeting was advised in the most solemn terms by the management of Canadair that that level was entirely adequate; and that advice was communicated by the chairman of the company, and by the president and chief executive officer of the company to the minister. Furthermore, as I indicated earlier, this was consistent with the best advice it had been possible prior to that time to assemble, by an inter-departmental task force of government experts with outside assistance.

Therefore it certainly would be absolutely inaccurate to suggest that the minister was advised by me or by anyone else that there was any significant probability of that ceiling being breached, barring unforeseen circumstances. He received the formal advice he was given by the board on the advice of the company management, which as I say was further addressed by this inter-departmental group, that that \$1.35 billion should be adequate. Furthermore, in concurring with the request for that ceiling, the minister made very, very clear that in the event the company proved unable to manage its affairs within that limit, before approaching Parliament for any further financing he would be obliged most seriously to consider the alternatives open to him to protect the shareholder interest in that corporation.

**Mr. Hovdebo:** It was only six months between the time you are talking about, when the ceiling was established, and the time you suggest you knew, or the company knew, or everybody knew, that you were going to breach that ceiling. It is incomprehensible, that in six months . . . You did not know six months before the breach that it was going to happen.

[Translation]

sont inquiétées du fait que la société aurait beaucoup de mal à respecter son engagement du point de vue financier, chose que la société reconnaissait elle-même, et c'est alors qu'on appris d'autres mesures, que vous connaissez bien.

**M. Hovdebo:** Quand vous dites «la société», vous ne parlez pas du conseil d'administration. Je présume que vous parlez des cadres de la société.

**M. Ritchie:** Les cadres de la société avaient signalé au conseil d'administration qu'il était tout à fait possible d'administrer Canadair suivant l'échelonnement et le plafond de 1.35 milliard de dollars, sauf si des événements imprévus surgissaient. En foi de quoi, le conseil d'administration s'est engagé solennellement à l'égard du ministre. Quand la direction ensuite a déterminé que ce plafond pouvait très bien être dépassé à l'avenir, le conseil d'administration en a été avisé, et par la suite, le 15 octobre, le président-directeur général a demandé au gouvernement un pouvoir d'emprunt supplémentaire.

**M. Hovdebo:** Au moment où vous avez obtenu ce plafond de 1.35 milliard de dollars, la société, et je veux dire les cadres supérieurs de la société, savaient bien ce qui les attendait à l'avenir. Voulez-vous dire qu'ils n'avaient pas fait de projections? Ne savaient-ils pas déjà que 1.35 milliard de dollars ne suffisait pas?

**M. Ritchie:** Monsieur le président, moi, qui ai siégé au conseil d'administration lors de cette réunion, je puis affirmer que nous avons reçu l'assurance la plus solennelle de la part de la direction de Canadair que ce plafond était suffisant. Le président et le président-directeur général ont tous deux communiqué cela au ministre. Qui plus est, comme je l'ai dit tout à l'heure, cela était conforme aux conseils les plus avisés que nous avons pu obtenir auprès d'un groupe de travail interministériel formé d'experts des secteurs public et privé.

Par conséquent, il serait tout à fait faux de prétendre que moi-même ou quelqu'un d'autre avons signalé au ministre que le plafond serait dépassé, car rien ne l'indiquait dans les circonstances normales. Le conseil d'administration, sur la foi des directeurs de la société, fort des conclusions du groupe interministériel, a donc déclaré au ministre que la somme de 1.35 milliard de dollars suffirait. En outre, en demandant l'approbation de ce plafond, le ministre a dit très clairement que si la société ne pouvait pas se débrouiller avec cette somme, il se verrait obligé, avant de s'adresser au Parlement, pour obtenir davantage, d'étudier quelles solutions permettraient de protéger les intérêts des actionnaires de la société.

**M. Hovdebo:** Il s'est écoulé six mois entre le moment où le plafond a été fixé et le moment où vous dites que vous-même, la société, tout le monde en fait, aviez reconnu que ce plafond serait dépassé. Il est inconcevable qu'en six mois . . . Voulez-vous dire que vous ne saviez pas, six mois auparavant, que vous alliez dépasser ce plafond?



[Texte]

• 1155

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, I believe it is eight months. The decision was in February. The commitment was in February, so March, April, May, June, July, August, September, October 15. So eight months. But you are absolutely right that, when this information was brought to the board, and when this information was brought to the minister, it was a matter of very, very serious concern indeed.

**Mr. Kearns:** I would like to comment on this, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Kearns.

**Mr. Kearns:** The significant thing that happened, which was not forecast at the time of the February agreement to the 1350 ceiling, was that, in about May, our market just turned dry almost overnight. In the early part of the year, we had forecast a volume of sales that we did not foresee being hit by the recession which struck us overnight in the May timeframe. That is the key factor that has caused us to go over that ceiling. We did not predict the impact, that hit us suddenly in May, of a major cut back in the market for our kind of airplane.

**Mr. Hovdebo:** One more question, if I may, Mr. Chairman. I want to go back to a question that I asked before. In this hierarchy from the Cabinet down to the chief executive officer or the vice president in charge of finance, who is responsible for saying that we do not . . . or making the recommendation, even, that we are going to be in trouble and informing the Cabinet that that is so? Is it the company officers themselves?

**Mr. Kearns:** Well, if I may, Mr. Chairman. The system starts at the bottom and works up through the staff level to the officers of the company, and from there on to the board. The danger signals are processed in the same manner. Staff, officers, board, and then government.

**Mr. Ritchie:** Well, Mr. Chairman, if I could pick it up from there.

**The Chairman:** Mr. Ritchie.

**Mr. Ritchie:** I am going to talk to you about two cracks. The first one which had always existed was that, on receipt of a formal communication from the board, that would then be submitted to the minister and to the Cabinet. This was the case in respect of the \$1.35 million guarantee, and in respect of the request for additional funding in October.

Furthermore, however, as a result of the monitoring arrangement we had put in place, we had developed alternative sources of intelligence. I can tell you that, as a result of that monitoring arrangement, we were in a position to advise ministers in a more timely fashion, somewhat independently, of the analysis that we had undertaken of the material reported to us by Canadair. Subsequently, as a result of a further step, we were able to provide, indeed, independent advice on the quality of the order book, the sales projections, and the financial requirements of the company.

Could I, perhaps, Mr. Chairman, draw your attention to Para. 10.97 of the Auditor General's statement last year and ask that it be included in the record as a reflection of the

[Traduction]

**M. Ritchie:** Monsieur le président, c'était huit mois auparavant. La décision a été prise en février. Il y a donc eu mars, avril, mai, juin, juillet, août, septembre et jusqu'au 15 octobre, huit mois. Vous avez tout à fait raison, quand le conseil d'administration et le ministre ont été alertés, la situation était très alarmante.

**M. Kearns:** Monsieur le président, je voudrais ajouter quelque chose.

**Le président:** Monsieur Kearns.

**M. Kearns:** Au moment de l'entente sur les 1.35 milliard de dollars, en février, nous ne pouvions pas prévoir qu'au mois de mai, le marché allait chuter du jour au lendemain. Au début de l'année, nous avions prévu un volume des ventes sans savoir que la récession allait nous frapper du jour au lendemain. C'est le principal facteur qui explique que nous ayons dépassé ce plafond. Nous n'avions pas prévu que soudainement au mois de mai le marché allait bouter nos avions.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, un dernier point. Je voudrais revenir à une question que j'ai posée tout à l'heure. Dans cette hiérarchie, qui va du Cabinet au président-directeur général ou au vice-président aux finances, qui est responsable de faire des recommandations, de signaler ce qui ne va pas et de renseigner le Cabinet? Est-ce que ce sont les cadres supérieurs de la société?

**M. Kearns:** Monsieur le président, la hiérarchie est pyramidale, et ce sont les cadres de la société qui doivent renseigner le conseil d'administration. C'est la même chose dans le cas d'un signal d'alerte. Les employés de la société, les cadres de la société, le conseil d'administration et ensuite le gouvernement.

**M. Ritchie:** Monsieur le président, je voudrais ajouter quelque chose.

**Le président:** Monsieur Ritchie.

**M. Ritchie:** Je voudrais vous parler de deux choses. Tout d'abord, toute résolution officielle du conseil d'administration est transmise au ministre et au Cabinet, et c'est ainsi que les choses se sont passées dans le cas de la garantie de 1.35 milliard de dollars et pour la demande de fonds supplémentaires en octobre.

Cependant, par suite de la mise en oeuvre de l'entente sur le contrôle de la société, il y avait d'autres sources de renseignements. C'est ainsi que nous pouvions conseiller les ministres en temps plus opportun, de façon plus indépendante, sur le résultat de l'analyse que nous faisons des documents transmis par Canadair. Par la suite, nous avons pu en effet fournir des avis indépendants sur la qualité des carnets de commande, des projections de vente et des besoins financiers de la société.

Monsieur le président, je voudrais me reporter au paragraphe 10.97 du rapport du vérificateur général de l'an dernier et le lire afin qu'il soit consigné au compte rendu, car il contient

[Text]

monitoring agreement with the Auditor General's conclusion that:

"We have reviewed this reporting and monitoring agreement and are satisfied that its provisions, if properly applied, can provide the Department with a means of monitoring corporate performance".

That is exactly accurate. It did provide us with such a means. We did monitor corporate performance, and we did so provide advice to the minister and to senior officials of the Prime Minister and other ministers.

**Mr. Hovdebo:** Apparently it was too late. When was it put in place?

**Mr. Ritchie:** The monitoring agreement?

**Mr. Hovdebo:** Yes.

**Mr. Ritchie:** That was initialled by me and Mr. Kearns on February 15, 1982, following the board meeting of February 12, 1982.

• 1200

**The Chairman:** Thank you, Mr. Hovdebo.

**Mr. Kelly:** May I have a supplementary, Mr. Chairman?

**The Chairman:** You may have a quick supplementary question.

**Mr. Kelly:** Information would go from the review committee and from the board sometimes through the ADM and sometimes directly to the minister, is that correct?

**Mr. Ritchie:** I can answer for the period in which I was associated with it. The senior review committee was abolished because of a judgment that the situation that had been described by the inter-departmental task force required a considerable intensification of that process. Therefore, in place of that, first of all the reporting requirements were much more substantial. They were fully equivalent to those of a schedule-C Crown corporation under the monitoring agreement. Secondly, those reports were made available to an ad hoc committee chaired by the Secretary of the Treasury Board and comprising senior officers of the various departments.

**Mr. Kelly:** Okay. Mr. Guérin said that the review committee reported to him and he, in turn, presumably reported to the minister. When the task force committee was created, did it in its turn report to you?

**Mr. Ritchie:** The task force reported to the Treasury Board itself; subsequent to that, a monitoring agreement was established. What I have just described to you is the process by which I personally insured that my minister and the senior officials of the Prime Minister and other ministers were briefed on the outcome of board deliberations and on the information coming into the monitoring arrangements and such other advice as we could bring forward.

**Mr. Kelly:** This is still unclear.

[Translation]

le jugement du vérificateur général sur cette entente sur le contrôle:

Nous avons fait l'examen de cette entente et, à notre avis, si elle est utilisée correctement, elle fournira au ministère le moyen de contrôler le rendement de la société.

C'est tout à fait juste. Cette entente nous donnait ce moyen. Nous avons contrôlé le rendement de la société et nous avons avisé le ministre, les hauts fonctionnaires du Cabinet du Premier ministre et d'autres ministres.

**M. Hovdebo:** De toute évidence, c'était trop tard. Quand cette entente est-elle entrée en vigueur?

**M. Ritchie:** Vous parlez de l'entente sur le contrôle?

**M. Hovdebo:** Oui.

**M. Ritchie:** Le 15 février 1982, à l'initiative de M. Kearns et à la mienne, après une réunion du conseil d'administration, qui a eu lieu le 12 février 1982.

**Le président:** Merci, monsieur Hovdebo.

**M. Kelly:** Puis-je poser une question supplémentaire, monsieur le président?

**Le président:** Une toute petite.

**M. Kelly:** Ces informations étaient transmises soit directement au ministre, soit par l'intermédiaire du Comité de révision, soit par l'intermédiaire du conseil d'administration et du sous-ministre adjoint, n'est-ce pas?

**M. Ritchie:** Je ne peux parler que de la période pendant laquelle j'ai été concerné. Le Comité de révision a été dissout, car la situation décrite par le groupe d'étude interministériel nécessitait une très forte intensification de ce processus. Il a donc été décidé tout d'abord de le remplacer et d'exiger des rapports beaucoup plus consistants. Cela correspondait exactement à ce qui est réclamé d'une société de la Couronne figurant à l'annexe C dans le cadre de l'entente sur le contrôle. Deuxièmement, ces rapports étaient communiqués à un comité spécial présidé par le secrétaire du Conseil du Trésor et composé de hauts fonctionnaires de divers ministères.

**M. Kelly:** D'accord. M. Guérin a dit que le Comité de révision lui rapportait le résultat de ses travaux et que lui-même, à son tour, je suppose, les rapportait au ministre. Lorsque ce groupe d'étude a été mis sur pied, vous communiquait-il le résultat de ses travaux?

**M. Ritchie:** Il rapportait le résultat de ses travaux au Conseil du Trésor lui-même; par la suite, une entente de contrôle a été conclue. Ce que je viens de vous décrire est le processus par lequel je m'assurais personnellement que mon ministre et les collaborateurs directs du Premier ministre et d'autres ministres étaient informés des résultats des délibérations du conseil d'administration et des renseignements et autres conseils, fruits des ententes sur le contrôle.

**M. Kelly:** Ce n'est toujours pas clair.



[Texte]

**The Chairman:** What is unclear?

**Mr. Kelly:** The relationships between the players. I just wanted to confirm them in my mind.

**The Chairman:** Think about it a minute, while I go to some other members, will you?

The Chair has some difficulty, because there is less than 30 minutes left and I have three names still. Do the three remaining players wish to share the time available, in which case . . .

**Mr. Blenkarn:** We want to have the opportunity; Kelly has had his share.

**The Chairman:** Mr. Blenkarn, an alternate member, and Mr. Fennell and Mr. Wilson, who are not members but are still entitled to ask questions . . .

**Mr. Kelly:** If I appear greedy, I do not apologize, because I, Mr. Wright, and Mr. Hovdebo are regular members of this committee. I personally resent the presence of members of other committees who feel they have to use up the time on that committee and come down and help us poor struggling peasants on public accounts. I would hope the Chair would recognize the long service of the regular members of this committee and apportion accordingly.

**Mr. Blenkarn:** Do not worry, Kelly, you have had your share, one hour and a half.

**The Chairman:** I think that has occurred this morning, Mr. Kelly.

I think I should go to Mr. Blenkarn as an alternate member, and then we will go to Mr. Fennell and Mr. Wilson. I think in order to try to keep the thing in time, eight minutes will be the allotment.

**Mr. Blenkarn:** Okay, sure.

Mr. Chairman, Mr. Guérin, you were a member of the board of directors when a certain study was made with respect to privatization of Canadair in 1979; that study had a whole series of projections in it. Did you have anything to do with preparing the study? Did you analyze those projections and certify them as being realistic?

**Mr. Guérin:** The study was performed under the presidency of the Treasury Board.

**Mr. Blenkarn:** Did you have anything to do with preparing the study?

**Mr. Guérin:** I did not have anything to do with preparing the study.

**Mr. Blenkarn:** Did you go over the study?

**Mr. Guérin:** I beg your pardon?

**Mr. Blenkarn:** Did you have anything to do with the projections in the study?

**Mr. Guérin:** Not directly.

**Mr. Blenkarn:** Do you think the projections set out in the study were fair?

[Traduction]

**Le président:** Qu'est-ce qui n'est pas clair?

**M. Kelly:** Les rapports entre les divers joueurs. Je voudrais simplement être certain de bien comprendre.

**Le président:** Réfléchissez-y une minute pendant que je passe la parole aux autres députés, voulez-vous?

J'ai quelques problèmes, car il ne reste même pas 30 minutes, et j'ai encore trois noms sur ma liste. Si ces trois derniers intervenants étaient prêts à partager le temps qui reste, je pourrais . . .

**M. Blenkarn:** Nous voulons intervenir, Kelly a eu le temps qu'il voulait.

**Le président:** M. Blenkarn, membre remplaçant, et MM. Fennell et Wilson, qui ne sont pas membres, mais qui ont quand même le droit à poser des questions . . .

**M. Kelly:** Je ne m'excuse pas de mon apparente rapacité, car M. Wright, M. Hovdebo et moi-même sommes membres en titre du Comité. Je n'aime pas du tout que les membres d'autres comités estiment devoir venir faire la leçon aux pauvres paysans des comptes publics. Je souhaiterais que la présidence reconnaisse les mérites des membres en titre du Comité et accorde les temps de parole en conséquence.

**M. Blenkarn:** Ne vous plaignez pas, Kelly, vous avez eu une heure et demie.

**Le président:** Je crois que c'est exact, monsieur Kelly.

Je vais donner la parole à M. Blenkarn, qui est membre remplaçant, puis je la donnerai à MM. Fennell et Wilson. Afin de rester dans les temps, je donnerai à chacun huit minutes.

**M. Blenkarn:** Très bien.

Monsieur Guérin, vous étiez membre du conseil d'administration lorsqu'une certaine étude sur la restitution de Canadair au secteur privé a été réalisée en 1979; cette étude comportait toute une série de projections. Avez-vous été mêlé à la préparation de cette étude? Avez-vous analysé ces projections et certifié leur réalisme?

**M. Guérin:** Cette étude a été réalisée sous les auspices du président du Conseil du Trésor.

**M. Blenkarn:** Avez-vous été mêlé à la préparation de cette étude?

**M. Guérin:** Nullement.

**M. Blenkarn:** Avez-vous lu cette étude?

**M. Guérin:** Pardon?

**M. Blenkarn:** Avez-vous participé à la préparation des projections contenues dans cette étude?

**M. Guérin:** Indirectement.

**M. Blenkarn:** Pensez-vous que les projections contenues dans cette étude étaient justes?



[Text]

**Mr. Guérin:** Quite frankly, Mr. Chairman, I do not remember the conclusions or the projections of that study.

**Mr. Blenkarn:** Did you help prepare those projections, being the government's member on the board?

**Mr. Guérin:** I am sorry, this was a Treasury Board study, Mr. Chairman.

**Mr. Blenkarn:** I appreciate that, but you were on the board of directors of the company; you were the government's member there. Did you not have any conversations with Treasury Board people in the normal course of your review in reporting to the Ministry of Industry, Trade and Commerce and presumably Treasury Board if you needed comfort letters and so on with respect to this privatization study that indicated certain projections with respect to profit and loss and so on?

• 1205

**Mr. Guérin:** I may have had discussions with the person responsible for the study, Mr. Chairman, but I do not recollect specifics.

**Mr. Blenkarn:** Who else then on the board, and involved in the company directly and its management, gave the Treasury Board the information? How did they arrive at these projections?

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, perhaps a representative of the Treasury Board might be better equipped to answer that question.

**Mr. Blenkarn:** Did you think that those projections were fair projections at that time? Were they brought before the board meeting, for example?

**Mr. Guérin:** To the best of my knowledge, Mr. Chairman, they were not brought to the board meeting.

**Mr. Blenkarn:** In other words, you are saying that none of this study of the company done by the Government of Canada through the President of the Treasury Board was brought to the board of directors at any meeting you were at.

**Mr. Guérin:** That is right.

**Mr. Blenkarn:** And the board of directors at no time discussed this as being a realistic appraisal?

**Mr. Guérin:** I am not aware of that, Mr. Chairman, to the best of my knowledge.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, if I may, I could add that to the best of my knowledge the board was not involved either in the preparation of the study or in any discussion or knowledge of the resulting report.

**Mr. Kelly:** The government of the day did not bring it to your attention?

**Mr. Kearns:** I beg your pardon?

**Mr. Kelly:** The government of the day did not bring it to the attention of the board?

[Translation]

**M. Guérin:** Pour être honnête, monsieur le président, je ne me souviens pas ni des conclusions ni des projections contenues dans cette étude.

**M. Blenkarn:** Avez-vous participé à la préparation de ces projections, en tant que représentant du gouvernement au sein du conseil d'administration?

**M. Guérin:** Je m'excuse, c'était une étude du Conseil du Trésor, monsieur le président.

**M. Blenkarn:** Je sais, mais vous étiez membre du conseil d'administration de la compagnie; vous y étiez le représentant du gouvernement. N'avez-vous pas eu des conversations avec le personnel du Conseil du Trésor dans le cours normal de vos rapports au ministère de l'Industrie et du Commerce et, je suppose, au Conseil du Trésor quand vous aviez besoin de lettres d'accord, etc., au sujet de cette étude sur la restitution au secteur privé offrant certaines projections concernant les pertes et les bénéfices éventuels, etc?

**M. Guérin:** Il se peut que j'aie eu des discussions avec le responsable de cette étude, monsieur le président, mais je ne me souviens pas des détails.

**M. Blenkarn:** Quel est le membre du conseil d'administration en liaison directe avec la compagnie et sa direction qui a alors donné ces renseignements au Conseil du Trésor? Sur quoi sont fondées ces projections?

**M. Guérin:** Monsieur le président, un représentant du Conseil du Trésor serait peut-être plus à même de répondre à cette question.

**M. Blenkarn:** Ces projections étaient-elles en prise sur la réalité? Ont-elles été soumises au conseil d'administration pendant une de ses réunions, par exemple?

**M. Guérin:** Monsieur le président, je ne me souviens pas qu'elles aient été soumises au conseil d'administration.

**M. Blenkarn:** En d'autres termes, vous dites que cette étude réalisée par le président du Conseil du Trésor pour le gouvernement du Canada n'a jamais été soumise au conseil d'administration en votre présence.

**M. Guérin:** Parfaitement.

**M. Blenkarn:** Et le conseil d'administration n'a jamais discuté de la justesse de cette évaluation?

**M. Guérin:** Pas que je sache, monsieur le président.

**M. Kearns:** Monsieur le président, avec votre permission, je pourrais ajouter qu'à ma connaissance le conseil n'a ni participé à la préparation de cette étude ni n'en a discuté ni n'en a apprécié les résultats.

**M. Kelly:** Le gouvernement du jour ne vous a rien dit à son sujet?

**M. Kearns:** Pardon?

**M. Kelly:** Le gouvernement du jour n'a rien dit au conseil d'administration au sujet de cette étude?

[Texte]

**Mr. Kearns:** Not to my knowledge.

**Mr. Blenkarn:** There were no people from Treasury Board down to inspect the property, to see the plant? Did they not make appraisals of the work that you had done and confirm certain financial statistics?

**Mr. Kearns:** Perhaps Mr. Aird could throw some light on this. Are you aware of any . . . ?

**Mr. Aird:** I do not recall any direct communication between the management of the company and the people who prepared that report. I have no recollection of ever seeing the report itself.

Mr. Chairman, Mr. Mackenzie confirms that we did have some contacts with the people who were preparing the report, but we did not see the report.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Tilley, did you see the report?

**Mr. Tilley:** No, I did not, Mr. Blenkarn.

**Mr. Blenkarn:** Do you have any knowledge that such a report was prepared?

**Mr. Tilley:** I do not recall any knowledge whatsoever.

**Mr. Blenkarn:** Did any officials of your chartered accountant firm communicate in any way with any person working with Treasury Board in preparation of this rather complicated report in terms of the financing of Canadair and its value?

**Mr. Tilley:** Not as far as I am aware, Mr. Blenkarn. Perhaps I could confirm that with Mr. Freeborough, my partner, who was also involved with Canadair.

**Mr. Blenkarn:** So you have no knowledge as to how they arrived at certain figures with respect to the possible sale of aircraft and the possible debt position of the company?

**Mr. Tilley:** Not at all, Mr. Blenkarn.

**Mr. Blenkarn:** And with respect to the possibility of sales of the company's product?

**Mr. Tilley:** Not at all.

**Mr. Blenkarn:** Nothing at all? In other words, do I gather that the witnesses are now telling us, Mr. Chairman, that this entire study made by Treasury Board for the Government of Canada in 1979 was made without the intimate knowledge of the board of directors at Canadair, and that the officials appointed by the government to the Canadair board had nothing to do with the study? Is that the evidence? No.

I am just asking the witnesses: Is that the evidence? Is that the truth?

**Mr. Kearns:** Other than the fact that Mr. Mackenzie, who was then comptroller, has confirmed that there were people who did this study, had come and gathered data from our operation.

[Traduction]

**M. Kearns:** Pas à ma connaissance.

**M. Blenkarn:** Aucun représentant du Conseil du Trésor n'est venu faire d'inspection, n'est venu visiter l'usine? Personne n'est venu évaluer le travail que vous faisiez et confirmer certaines statistiques financières?

**M. Kearns:** M. Aird sait peut-être quelque chose. Êtes-vous au courant . . . ?

**M. Aird:** Je ne me souviens d'aucune communication directe entre la direction de la compagnie et ceux qui ont préparé ce rapport. Je ne me souviens pas avoir jamais vu le rapport lui-même.

Monsieur le président, M. Mackenzie confirme que nous avons eu certains contacts avec les responsables de ce rapport, mais nous n'avons pas vu le rapport.

**M. Blenkarn:** Monsieur Tilley, avez-vous vu ce rapport?

**M. Tilley:** Non, monsieur Blenkarn.

**M. Blenkarn:** Savez-vous si un tel rapport a été préparé?

**M. Tilley:** Je n'en ai absolument aucun souvenir.

**M. Blenkarn:** Est-ce qu'un des collaborateurs de votre cabinet comptable a communiqué avec un représentant du Conseil du Trésor dans le cadre de la préparation de ce rapport assez compliqué sur le financement et la valeur de Canadair?

**M. Tilley:** Pas à ma connaissance, monsieur Blenkarn. Je pourrais vérifier auprès de M. Freeborough, mon associé, qui s'est également occupé de Canadair.

**M. Blenkarn:** Vous ne savez donc pas comment ils sont parvenus à certains chiffres concernant les ventes éventuelles d'appareils et la position éventuelle d'endettement de la compagnie?

**M. Tilley:** Pas du tout, monsieur Blenkarn.

**M. Blenkarn:** Et pour ce qui est des possibilités de ventes des produits de la compagnie?

**M. Tilley:** Pas du tout.

**M. Blenkarn:** Rien du tout? En d'autres termes, dois-je en conclure que les témoins nous disent, monsieur le président, que toute cette étude, réalisée par le Conseil du Trésor pour le gouvernement du Canada en 1979, l'a été à l'insu du conseil d'administration de Canadair, et que les fonctionnaires nommés par le gouvernement auprès du conseil de Canadair n'ont rien eu à voir avec cette étude? Est-ce bien ce que vous dites? Non.

Je pose la question aux témoins: Est-ce la vérité?

**M. Kearns:** Oui, sauf que M. Mackenzie, qui était alors contrôleur, vient de confirmer que les responsables de cette étude sont venus recueillir certaines données concernant nos activités.



[Text]

[Translation]

• 1210

But as far as any involvement of myself is concerned, or to the best of my knowledge the board, there was no such involvement.

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, could I add . . .

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Guérin:** To the best of my knowledge, the people responsible for that study in Treasury Board did contact the experts in the aerospace branch of the Department of Industry, Trade and Commerce as staff people.

**Mr. Blenkarn:** They did contact, then, members of Industry, Trade and Commerce, and you were involved in looking after the aerospace people in the Department of Industry, Trade and Commerce, were you not, Mr. Guérin?

**Mr. Guérin:** Yes.

**Mr. Blenkarn:** And so really they did deal with your department, your people.

I have had this problem before, Mr. Kelly, in asking questions from these people, and they tell me if I do not exactly ask the exact question, I do not get any answer at all. So, if you will leave me alone, I will get along somehow.

**Mr. Stevens:** On a point of order, Mr. Chairman, I was just wondering, so that it is abundantly clear, Mr. Kearns, are you saying that you, as the senior operating officer of Canadair, did not know that First Boston and A.E. Ames had a privatization study under way involving Canadair, and had made contact with various of your officials?

**Mr. Kearns:** I do not recall it, Mr. Stevens. I do not recall having any involvement with either of the two agencies you named or having seen the result of whatever they were doing.

**Mr. Stevens:** Mr. Chairman, on my point of clarification, though, let us not worry about seeing the results. Are you telling us that you were unaware that such a report was being prepared?

**Mr. Kearns:** I do not recall it if I was. I do not recall knowing about the preparation of such a study.

**The Chairman:** Mr. Kelly, on a point of order.

**Mr. Kelly:** I would like to ask Mr. Blenkarn, if he has a report in his possession from which he is working at present, if he would table it for the committee so we may all have access to that information?

**Mr. Blenkarn:** We want you to have access, and I believe Mr. Stevens made reference to it last day, referring to the fact that it was tabled with the Miscellaneous Estimates Committee of 1980. But, however, I am working from a copy that has not been tabled: it is a copy I happened to acquire.

**Mr. Kelly:** Is it identical to the one that was tabled in Miscellaneous Estimates?

Mais pour ce qui est de ma participation ou de celle du conseil d'administration, à ma connaissance, non.

**M. Guérin:** Monsieur le président, pourrais-je ajouter . . .

**Le président:** Oui.

**M. Guérin:** À ma connaissance, les responsables de cette étude au Conseil du Trésor ont contacté les spécialistes de la direction de l'aérospatial du ministère de l'Industrie et du Commerce.

**M. Blenkarn:** Ils ont donc contacté des fonctionnaires de l'Industrie et du Commerce et vous aviez la responsabilité de la direction de l'aérospatial au ministère de l'Industrie et du Commerce, n'est-ce pas, monsieur Guérin?

**M. Guérin:** Oui.

**M. Blenkarn:** Ils ont donc contacté votre ministère, votre personnel.

Ce n'est pas la première fois que je rencontre ce genre de problème, monsieur Kelly, lorsque je pose des questions et qu'elles ne sont pas suffisamment précises, on ne me donne pas du tout de réponse. Si vous me laissez tranquille, j'arriverai peut-être à un résultat.

**M. Stevens:** J'invoque le Règlement, monsieur le président. Afin que tout soit véritablement clair, monsieur Kearns, nous dites-vous qu'en tant que président-directeur général de Canadair, vous ignoriez que First Boston et A.E. Ames faisaient une étude sur l'éventuelle restitution de Canadair au secteur privé et avaient contacté un certain nombre de vos collaborateurs?

**M. Kearns:** Je ne m'en souviens pas, monsieur Stevens. Je ne me souviens nullement avoir été en contact avec l'une ou l'autre de ces deux agences que vous venez de nommer ou avoir vu le résultat de ce qu'elles avaient fait.

**M. Stevens:** Monsieur le président, oublions la question des résultats, c'est secondaire. Nous dites-vous que vous ignoriez qu'un tel rapport était en voie de préparation?

**M. Kearns:** Je ne m'en souviens pas, je ne me souviens pas en avoir eu jamais connaissance.

**Le président:** M. Kelly invoque le Règlement.

**M. Kelly:** J'aimerais demander à M. Blenkarn s'il a en sa possession ce rapport dont il parle et s'il voudrait bien le déposer afin que nous ayons tous accès à ces renseignements qu'il détient?

**M. Blenkarn:** Nous tenons à ce que vous y ayez accès, et je crois que M. Stevens y a fait allusion l'autre jour en disant que ce document avait été déposé auprès du Comité sur les Prévisions budgétaires en général en 1980. Cependant la copie que j'ai entre les mains n'a pas été déposée, c'est une copie que je me suis procurée moi-même.

**M. Kelly:** Est-elle identique au document déposé auprès des Prévisions budgétaires en général?



[Texte]

**Mr. Blenkarn:** I do not know.

**The Chairman:** A final question, Mr. Blenkarn.

**Mr. Kelly:** Can I ask him to table the copy he has, in case there is a difference?

**The Chairman:** I understand it is on the public record.

**Mr. Kelly:** No, he is not too sure if it is the same one.

**Mr. Blenkarn:** I just would like to ask you then, Mr. Guérin, were there certain projections made in 1978 and in early 1979 in your department, and presumably in conjunction with the minister, that indicated that Canadair would be out of debt completely in 1983?

**Mr. Guérin:** I can only go by memory, Mr. Chairman. There were projections made, of course, in every year since 1976. I believe, at the time you are referring to, the projection did indicate there would be that position on the part of the company in 1983.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Blenkarn. I did not think we got an answer on that report. Would you care to share that with . . .

**Mr. Blenkarn:** I will try to find the report, Mr. Chairman, but I believe it is the same. I will check and find out whether it is on the public record. There is no reason why it should not be put on the public record because, after all, Canadair did not know anything about it.

**The Chairman:** Perhaps you could provide it to the clerk of the committee, and then he can see that members can share it.

The next questioner is Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you, Mr. Chairman. I think I understand now why Mr. Guérin said the bells went off in 1979.

Mr. Kearns, when you were dealing with the various members of the Department of Industry, Trade and Commerce or the ministers, was there ever any deterrence put in front of you regarding additional borrowings? I mean, did they ever challenge you as to how far you might go?

**Mr. Kearns:** Yes, I would say the officials were on every occasion concerned and expressed their concern at the trend.

• 1215

As the committee is aware, at certain points, sent in a task force to have an independent look-see at where we were going. But, yes, the answer is very definitely that they were concerned.

**Mr. Fennell:** My next question, Mr. Kearns, is that the debt financing carried out by Canadair was really a political expediency because they would not have to come before this committee; and I am sure the Auditor General would probably agree that if it had come before this committee there would have been checks and balances put in long before this. Would you not agree with that?

**Mr. Kearns:** The first part of your statement, Mr. Fennell, I cannot comment on, it is a government matter. The second

[Traduction]

**M. Blenkarn:** Je ne sais pas.

**Le président:** Une dernière question, monsieur Blenkarn.

**M. Kelly:** Puis-je lui demander de déposer cette copie pour le cas où il y aurait une différence?

**Le président:** Je crois comprendre que ce document est du domaine public.

**M. Kelly:** Non, il ne sait pas si c'est le même document.

**M. Blenkarn:** Monsieur Guérin, votre ministère a-t-il fait en 1978 et au début de 1979 certaines projections, sous les auspices de votre ministre, je suppose, indiquant que Canadair aurait remboursé toutes ses dettes d'ici 1983?

**M. Guérin:** Je ne peux faire qu'appel à ma mémoire, monsieur le président. Bien entendu, des projections ont été faites chaque année depuis 1976. Je crois qu'à l'époque dont vous parlez, ces projections indiquaient que cette compagnie se trouverait dans cette position en 1983.

**Le président:** Merci, monsieur Blenkarn. Je ne pense pas que vous nous ayez donné une réponse au sujet de ce rapport. Seriez-vous disposé . . .

**M. Blenkarn:** J'essayerai de trouver ce rapport, monsieur le président, je crois que c'est le même. Je vérifierai pour voir si c'est bien du domaine public. Aucune raison ne peut prévenir sa publication puisque après tout Canadair n'était absolument pas au courant.

**Le président:** Vous pourriez le transmettre au greffier du Comité qui s'assurerait de sa diffusion auprès des membres.

Le suivant est M. Fennell.

**M. Fennell:** Merci, monsieur le président. Je crois comprendre maintenant pourquoi M. Guérin a dit que le signal d'alarme avait sonné en 1979.

Monsieur Kearns, lorsque vous avez traité avec divers membres du ministère de l'Industrie et du Commerce ou avec d'autres ministres, a-t-on jamais essayé de vous dissuader de faire des demandes d'emprunt supplémentaires? Je veux dire, vous ont-ils jamais fait comprendre qu'il y avait des limites?

**M. Kearns:** Oui, je dois dire que ces fonctionnaires ont chaque fois manifesté des réticences et des inquiétudes.

Comme vous le savez, de temps à autre des groupes d'étude ont été envoyés pour examiner indépendamment où nous allions. La réponse est tout à fait affirmative, ils manifestaient des inquiétudes.

**M. Fennell:** Monsieur Kearns, le financement par emprunt adopté par Canadair était en réalité un expédient politique, car il prévenait toute étude par le Comité. Je suis certain que le vérificateur général conviendra probablement avec moi qu'un passage devant le Comité aurait modifié le cours des événements. N'êtes-vous pas d'accord?

**M. Kearns:** Je ne peux commenter la première partie de votre intervention, monsieur Fennell, cela regarde le gouverne-

[Text]

part of your statement, there were checks, there were procedures. We did have two standing committees; we did have representation on the board. There were checks and balances on the part of government vis-à-vis our operations.

**Mr. Fennell:** I would like to go to Mr. Guérin, who I understand from the information in front of me was an assistant deputy minister, assistant to the president, senior vice-president, and a director. Is that correct?

**Mr. Guérin:** I was not all of those at the same time, Mr. Chairman, thank the Lord!

**Mr. Fennell:** What were you when you were a director of Canadair?

**Mr. Guérin:** I was an assistant deputy minister.

**Mr. Fennell:** You were strictly an assistant deputy minister.

**Mr. Guérin:** Yes.

**Mr. Fennell:** And you are now a . . .

**Mr. Guérin:** I am now a full-time employee of Canadair.

**Mr. Fennell:** Okay. It did not come out that way. It was a little confusing.

So, at that time you were purely an assistant deputy minister, answering to the minister and dealing with these monthly reports that Mr. Kearns has indicated were provided to the government. What type of contact did you have with Mr. Kearns, and how frequently?

**Mr. Guérin:** I had contact with Mr. Kearns, of course, through the board meetings, which were quite frequent, averaging 10 to 11 a year, and I had frequent other meetings with him on an informal basis, either in Montreal or in Ottawa.

**Mr. Fennell:** But as the representative of the shareholder, would you not review these monthly reports with him prior to going to a board meeting?

**Mr. Guérin:** The project review group would analyse these monthly reports very carefully, would raise a series of questions with the management of Canadair, and, in turn, would brief me prior to my attendance at the board meetings.

**Mr. Fennell:** So you would brief the minister prior to the attendance at the board meetings?

**Mr. Guérin:** To the extent that the minister was available at the time, of course. That was the procedure.

**Mr. Fennell:** Could you tell me what direct involvement the minister had during your tenure with the management of Canadair?

**Mr. Guérin:** I am not sure how to answer the question, because it is posed in a sense that the minister should have had a direct involvement in the management of the company . . .

**Mr. Fennell:** No, information only.

**Mr. Guérin:** The minister would receive briefings prior to board meetings, certainly every quarter, in a formal way

[Translation]

ment. Pour ce qui est de la deuxième partie, certaines procédures de contrôle étaient en place. Nous avions deux comités permanents; notre conseil d'administration comportait des représentants du gouvernement. Le gouvernement était en mesure de contrôler nos activités.

**M. Fennell:** J'aimerais m'adresser à M. Guérin qui, si je comprends bien d'après les renseignements distribués, était sous-ministre adjoint, adjoint du président, premier vice-président et directeur. C'est bien cela, n'est-ce pas?

**M. Guérin:** Je n'étais pas tout cela en même temps, monsieur le président, Dieu merci!

**M. Fennell:** Qu'étiez-vous lorsque vous étiez membre du conseil d'administration de Canadair?

**M. Guérin:** J'étais sous-ministre adjoint.

**M. Fennell:** Vous étiez uniquement sous-ministre adjoint.

**M. Guérin:** Oui.

**M. Fennell:** Et vous êtes maintenant . . .

**M. Guérin:** Je suis maintenant employé à plein temps de Canadair.

**M. Fennell:** D'accord. C'était un point resté obscur.

Donc, à l'époque, vous étiez uniquement sous-ministre adjoint, responsable devant le ministre et chargé de ses rapports mensuels fournis au gouvernement, d'après ce qu'a dit M. Kearns. Quels étaient vos contacts avec M. Kearns et leur fréquence?

**M. Guérin:** Bien entendu, j'avais des contacts avec M. Kearns au cours des réunions du conseil, qui était assez fréquentes, de 10 à 11 par année, et j'avais fréquemment d'autres réunions avec lui sur une base officieuse soit à Montréal soit à Ottawa.

**M. Fennell:** Mais en tant que représentant des actionnaires, ne révisiez-vous pas ces rapports mensuels avec lui avant les réunions du conseil?

**M. Guérin:** Le groupe de révision des projets analysait avec grand soin ces rapports mensuels, posait une série de questions à la direction de Canadair puis m'informait avant les réunions du conseil d'administration.

**M. Fennell:** Vous informiez donc le ministre avant que ces réunions du conseil n'aient lieu?

**M. Guérin:** Dans la mesure où le ministre était disponible, bien entendu. C'était la procédure respectée.

**M. Fennell:** Pourriez-vous m'indiquer le degré de participation directe du ministre pendant votre mandat de membre du conseil d'administration de Canadair?

**M. Guérin:** Je ne sais trop comment répondre à cette question, car elle implique que le ministre pourrait avoir participé directement à la gestion de cette compagnie . . .

**M. Fennell:** Non, sur le plan de l'information.

**M. Guérin:** Le ministre recevait des informations avant les réunions du conseil et était informé officiellement chaque



## [Texte]

through the senior review committee, and would pass on... First of all, he had his own direct contacts with the board and with management, and then would also, of course, have contact with me and provide whatever comment, or direction, or questions he wished me to raise at the board meetings.

**Mr. Fennell:** In view of the fact that during your period as a director the company was going way over budget on its expenditures, you are telling us now that you did not brief the minister every time complete detail was provided to you; that you only dealt with him quarterly, you did not deal with him on a month-to-month basis, on an ongoing basis, in view of the critical situation that was going on.

**Mr. Guérin:** At the beginning of the program, these formal quarterly reports were the main means of briefing, apprising, the minister and getting his guidance. When the situation became serious in terms of overruns, increased costs, delays and so on, a procedure was put in place which was described earlier by Mr. Ritchie, whereby prior to each board meeting the minister would be provided with the agenda for the forthcoming meeting; he would be briefed on it, and his guidance would be sought.

• 1220

**Mr. Fennell:** But did the minister not ever show any concern regarding these overruns?

**Mr. Guérin:** It is not for me to say what the minister's position was at any time. I can assure you the minister was briefed fully on every aspect.

**Mr. Fennell:** Mr. Kearns, I would like to go back. You referred to previous debt financing for the C-5 and the water bomber, and I believe those were firm... One was a subcontract that you could debt finance, based on the anticipated revenue. The second one was the water bomber, which was obviously a contract from the Government of Canada. I am wondering about the details of that debt financing and whether you worked your way out of it.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, in the first case you are right, Mr. Fennell, that the subcontract was more easily financeable, because the revenue at the outset was guaranteed. The second one, the water bomber, was not a government contract, although we did get some government assistance. But it was very small in relation to the total amount required to develop the airplane. We did receive some assistance from the federal government and some from the Government of Quebec. But the amount required was vastly in excess of that assistance, and that was then financed through borrowing.

**Mr. Fennell:** Have you paid off that debt from the water bombers, or was that carried forward into this total \$2 billion or whatever it is we are dealing with?

## [Traduction]

trimestre par le comité de révision et transmettait... tout d'abord, il avait ses propres contacts au sein du conseil d'administration et de la direction, et bien entendu, était en contact avec moi et me communiquait les questions, les commentaires ou les instructions qu'il souhaitait que je mette sur le tapis au cours de ces réunions du conseil d'administration.

**M. Fennell:** Pendant cette période où vous étiez directeur, la compagnie crevait largement son plafond de dépenses, et vous dites que vous n'avez pas systématiquement communiqué tous les détails au ministre, que vous ne le faisiez que sur une base trimestrielle, que vous ne le faisiez pas de manière permanente malgré l'aspect critique de la situation?

**M. Guérin:** Au début du programme, ces rapports trimestriels officiels étaient le principal moyen d'information et d'intervention du ministre. Lorsque la situation est devenue grave, en ce sens qu'il y avait des dépassements et des retards, que les coûts augmentaient, etc., on a mis en place un mécanisme, décrit tout à l'heure par M. Ritchie, selon lequel, avant chaque réunion du conseil d'administration, le ministre recevrait une copie de l'ordre du jour; on le lui expliquerait et on demanderait ses conseils.

**M. Fennell:** Le ministre a-t-il jamais laissé entendre que ces dépassements le préoccupaient?

**M. Guérin:** Ce n'est pas à moi de dire quelle était la position du ministre à un certain moment. Je vous assure qu'il était bien renseigné sur tous les aspects de la question.

**M. Fennell:** Je voudrais, monsieur Kearns, revenir sur nos pas. Vous avez parlé tout à l'heure de l'émission d'obligations pour financer la construction du C-5 et du bombardier citerne et je crois qu'il s'agissait... Il s'agissait, dans le premier cas d'un contrat de sous-traitance pour lequel vous pouviez émettre des obligations, car vous comptiez réaliser des gains. Dans le deuxième cas, il s'agissait de la construction du bombardier citerne, qui était, évidemment, un contrat accordé par le gouvernement fédéral. Je voudrais avoir des précisions sur l'émission des obligations et je voudrais savoir si vous vous en êtes bien sorti.

**M. Kearns:** Vous avez raison de dire que, dans le premier cas, là où il s'agissait de sous-traitance, le financement était moins difficile, car les gains étaient garantis dès le début. Dans le deuxième cas, celui du bombardier citerne, il ne s'agissait pas d'un contrat accordé par le gouvernement, quoique nous ayons reçu des subventions. Par rapport au montant dont nous avons besoin pour construire l'avion, les subventions étaient minimes. Nous avons reçu des subventions et du gouvernement fédéral et du gouvernement du Québec. Mais le montant dont nous avons besoin dépassait largement les subventions et nous avons dû emprunter ce qui manquait.

**M. Fennell:** Avez-vous remboursé les montants que vous avez empruntés pour financer la construction des bombardiers citernes ou l'avez-vous reporté? Fait-il partie de ces 2 milliards de dollars dont il est question aujourd'hui.



[Text]

**Mr. Kearns:** I do not recall the amount. They were tied to a repayment on a per-airplane sale basis, and there is still an amount outstanding which will be paid down as we sell more water bombers.

**Mr. Fennell:** Did you advise the committee at that time . . .

**The Chairman:** Thank you, Mr. Fennell. Mr. Wilson, please.

**Mr. Wilson:** Thank you, Mr. Chairman.

I would like to go back to this question of the monitoring process that Mr. Ritchie described a few minutes ago. It seems to me the whistle was blown on this whole business in May 1983. The monitoring process had been under way for a little bit more than one year before that actually happened.

On this task force report that had been done under the authority of a government agency, which was referred to on June 16, when was that report completed?

**Mr. Ritchie:** My understanding is that the report was completed on January 21, 1982.

**Mr. Wilson:** January 1982.

**Mr. Ritchie:** Yes, sir.

**Mr. Wilson:** And that led to this monitoring process.

**Mr. Ritchie:** That was followed by the establishment of the monitoring process.

**Mr. Wilson:** Yes. Mr. Kearns, you said the orders fell out of bed in May 1982.

**Mr. Kearns:** That is correct.

**Mr. Wilson:** Was there another report done within the government?

**Mr. Ritchie:** As Mr. Kearns has already said, there were at different times a number of task forces and reports undertaken. I am not sure which period it is you wish to focus on. There were certainly other reports that we . . .

**Mr. Wilson:** I have been advised that, somewhere around May or June 1982, a secret report was done within the government. It was seen by only a very, very limited number of people, but the results of that report were pretty devastating. The conclusions arrived at by that report were pretty devastating. Are you aware of that report?

• 1225

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, obviously there are some restrictions in respect of matters related to Cabinet confidence, but what I can say is that as the picture darkened and as our analysis of the results from the monitoring arrangement became more pointed, my minister directed us to take every step to ascertain just exactly what the situation was, which we did through drawing at various times upon the best government expertise available.

Furthermore, when it became a matter of high risk, that the company would not be able to operate within the ceiling to

[Translation]

**M. Kearns:** Je ne me souviens pas du montant. Le remboursement devait se faire à mesure que les avions se vendaient; nous n'avons pas encore tout reboursé, mais le montant que nous devons encore diminuera au fur et à mesure que nous vendrons des appareils.

**M. Fennell:** Avez-vous dit au Comité à ce moment-là . . .

**Le président:** Merci, monsieur Fennell. Monsieur Wilson, vous avez la parole.

**M. Wilson:** Merci, monsieur le président.

Je voudrais revenir à la question du mécanisme de contrôle décrit il y a quelques instants par M. Ritchie. J'ai l'impression que c'est en mai 1983 qu'on a vendu la mèche à propos de toute cette affaire. Or, à ce moment-là, le mécanisme de contrôle était déjà en place depuis un peu plus d'un an.

Quand le rapport du groupe du travail effectué sous les auspices d'un organisme gouvernemental, dont il a été question le 16 juin, a-t-il été terminé?

**M. Ritchie:** Je crois comprendre qu'il a été terminé le 21 janvier 1982.

**M. Wilson:** Le 21 janvier 1982.

**M. Ritchie:** C'est exact.

**M. Wilson:** Et suite à ce rapport, vous avez mis en place un mécanisme de contrôle.

**M. Ritchie:** Suite au rapport, on a mis en place un mécanisme de contrôle.

**M. Wilson:** Oui. Vous dites, monsieur Kearns, que les commandes sont tombées à l'eau en mai 1982.

**M. Kearns:** C'est exact.

**M. Wilson:** Y a-t-il eu un deuxième rapport au gouvernement?

**M. Ritchie:** Comme M. Kearns l'a dit, il y a eu, à certains moments, plusieurs groupes de travail et plusieurs rapports. Je ne sais pas de quelle période vous parlez. Il y a certainement eu d'autres rapports que nous . . .

**M. Wilson:** On me dit qu'en mai ou en juin 1982, le gouvernement a rédigé un rapport secret. Il n'y a que très, très peu de gens qui l'on vu, mais les conclusions étaient plutôt catastrophiques. Les conclusions du rapport étaient plutôt catastrophiques. Connaissez-vous ce rapport?

**M. Ritchie:** Il faut évidemment, monsieur le président, respecter le caractère confidentiel des délibérations du cabinet. Mais je peux vous dire qu'à mesure que la situation devenait plus grave, et que les résultats de notre analyse devenaient plus clairs, mon ministre nous a dit de faire tout ce qu'il fallait pour savoir où nous en étions exactement. C'est justement ce que nous avons fait, en ayant recours parfois à des fonctionnaires fédéraux hautement qualifiés.

D'ailleurs, quand il s'avèra que le risque était très élevé, et que la compagnie n'arriverait pas à respecter le plafond fixé,

[Texte]

which it had committed, certain outside experts were again brought in to assist my department and other departments in providing the best advice we could on that situation.

**Mr. Wilson:** Do I conclude from that that there was such a secret report that was known by a very limited number of people that did point out the fact that a high risk situation had been achieved?

**Mr. Ritchie:** Again, Mr. Chairman, I am not at liberty to discuss documents related to Cabinet confidence; but I can tell you that we did marshal the best advice and intelligence we could, the moment it became a risk that there would be a breach of the guarantee ceiling to which the company had committed.

**Mr. Wilson:** When did you conclude that a situation of high risk had been achieved?

**Mr. Ritchie:** I think I can accurately say that my concerns that there was a risk became assurances that there was a very high risk no later than October 1982. At that time, on October 15, 1982, the company communicated its view to the government that that was indeed a probability. I talked earlier, Mr. Chairman, of two tracks. I should say that the company's own projections as presented to the board were revealing that risk certainly by September 1982. The management did advise the board of that risk in October, 1982.

**Mr. Wilson:** At any stage after that high risk situation did...

**Mr. Ritchie:** I am sorry—September 1982, I meant, Mr. Chairman.

**Mr. Wilson:** When that high risk situation was achieved, did the government go outside the company for a totally independent analysis of the status of the Challenger program—the feasibility of the program, the saleability of the aircraft, the cost structure and the marketability, assuming those costs, and so on? Was there an outside feasibility study done?

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, I think I have to answer, no, to that in the sense that I did not consider that “entirely independent”. I considered that it was my responsibility and the staff which had been specially assembled for this purpose under my direction to develop their assessment. I can tell you that the independent advice of outside advisers was indeed obtained at that time in respect of all aspects of Canadair's financial and business affairs, including the analysis of Canadair's financial situation on projecting requirements, the order book and assessment of the market and independent legal advice on certain contractual commitments which had been entered into by Canadair.

• 1230

**Mr. Wilson:** This was done, when?

**Mr. Ritchie:** This advice was sought in the period September, October, through...

**Mr. Wilson:** Of 1982.

[Traduction]

on a fait venir des spécialistes de l'extérieur pour aider mon département et d'autres départements à donner les meilleurs conseils possibles.

**M. Wilson:** Dois-je donc conclure qu'il existait un rapport secret, connu d'un nombre très limité de personnes, estimant que les risques étaient devenus considérables?

**M. Ritchie:** Là encore, monsieur le président, je ne suis pas libre de discuter de documents confidentiels qui ont été étudiés par le Cabinet; mais je vous assure que, dès qu'apparut la possibilité qu'on dépasserait le plafond fixé, on a obtenu les meilleurs avis et consulté les personnes les mieux informées.

**M. Wilson:** À quel moment avez-vous conclu que la situation était devenue dangereuse?

**M. Ritchie:** Je crois pouvoir affirmer qu'en octobre 1982, j'avais déjà la certitude que la situation était devenue très dangereuse. Le 15 octobre 1982, la compagnie a signalé au gouvernement que c'était fort probable. J'ai parlé tout à l'heure, monsieur le président, de deux volets. Je devrais peut-être préciser que la compagnie, dans des prévisions soumises au conseil d'administration en septembre 1982, a révélé que la situation était dangereuse. La direction a prévenu le conseil d'administration en octobre 1982.

**M. Wilson:** Après avoir constaté l'existence de ce danger...

**M. Ritchie:** Je m'excuse, monsieur le président. J'aurais dû dire septembre 1982.

**M. Wilson:** Après avoir constaté que la situation était devenue très dangereuse, le gouvernement a-t-il demandé qu'un organisme complètement indépendant fasse une analyse du programme de construction du Challenger: une analyse de la faisabilité du programme, du marché, des coûts et de la commercialisation, des coûts hypothétiques, etc.? A-t-on fait faire une étude de faisabilité par un organisme indépendant?

**M. Ritchie:** Je dois dire que non, monsieur le président, car je ne pourrais pas parler d'une étude entièrement indépendante. J'estimais que c'était à moi, et à l'équipe que j'avais spécialement constituée et qui travaillait sous ma direction, d'évaluer la situation. Je peux vous dire cependant qu'on a consulté des spécialistes de l'extérieur, des spécialistes indépendants, à propos de tous les aspects de financement et de l'exploitation de Canadair, y compris l'analyse de la situation financière de la compagnie en ce qui concerne les besoins prévus, le carnet de commandes et l'analyse du marché, et les conseils que nous avons obtenus de conseillers juridiques indépendants en ce qui concerne certains engagements contractuels pris par Canadair.

**M. Wilson:** Quand avez-vous fait cela?

**M. Ritchie:** Nous avons demandé ces conseils en septembre, octobre et...

**M. Wilson:** Il s'agit de 1982.



[Text]

**Mr. Ritchie:** —to November of 1982.

**Mr. Wilson:** Were Mr. Lumley and Mr. Austin advised of this? Senator Austin?

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, Mr. Lumley was kept fully and closely advised of both this process and the results of this process, and our full dossier and conclusions, on that, were transmitted to the minister and senior officers of CDIC immediately upon... indeed, in fact a few hours before, I suspect— but immediately upon their formal assumption of responsibility.

**Mr. Kelly:** May I just ask a question?

Did this report go to the members of the task force?

**Mr. Ritchie:** I am not sure of the... You mean members of the earlier task force?

**Mr. Kelly:** Well, there a task force was created in the spring of 1981, and it reported in...

**An hon. Member:** It was an inter-departmental task force.

**Mr. Kelly:** That is right, and it reported early in the next year. So, obviously, the task force and the outside advisers were working on the same thing, at the same time, and I am just wondering if the outside advisers communicated any of their conclusions to the task force?

**Mr. Ritchie:** First, Mr. Chairman, I have not confirmed or denied the existence of any particular report. I have indicated the steps we took to ensure that the best advice was available to the minister. Secondly, I think it probably was. I am thinking of the members of the task force. I am sure that the members of that task force or their successors and, indeed, their superiors, were fully apprised of the information we had available to us. As I indicated earlier... Yes?

Mr. Teschke thinks there may be some confusion about the timing. That inter-departmental task force to which you refer, and on which evidence has earlier been adduced, concluded in January of 1982, and I think Mr. Wilson's questions are now relating to the period September, October and November of 1982.

**Mr. Wilson:** I refer to the point when it became a high-risk situation. The points which I am getting at, Mr. Chairman, is that we went through all this in November of 1982, and it is beyond me, if the Cabinet knew that this had reached a high-risk situation, in September and October of 1982, and we had these meetings of the finance committee, in November of 1982, at which we were asked, in supplementary estimates, to approve another \$200 million for this company, why we were not advised that it was a high-risk situation.

At that time there were... There is a tape, from Mr. Lumley to Senator Austin, and the government used this as a means of sluffing off questions. I wrote a letter, a three-page letter, to Senator Austin. I got a telephone call, in response to that letter, from Mr. Bell, saying that they were good ques-

[Translation]

**M. Ritchie:** ... et novembre 1982.

**M. Wilson:** M. Lumley et le sénateur Austin étaient-ils au courant de cela?

**M. Ritchie:** Monsieur le président, M. Lumley a été pleinement informé et de ce processus et de ses résultats. Nous avons présenté tout le dossier y compris nos conclusions au ministre et aux hauts fonctionnaires de la CDIC au moment de—et même quelques heures avant, j'imagine, de la prise en charge de Canadair par la CDIC.

**M. Kelly:** Puis-je poser une question?

A-t-on envoyé le rapport aux membres du groupe de travail?

**M. Ritchie:** Vous parlez des membres du groupe de travail précédent?

**M. Kelly:** On avait mis sur pied un groupe de travail au printemps de 1981, et il a présenté son rapport au mois de...

**Une voix:** Il s'agissait d'un groupe de travail interministériel.

**M. Kelly:** C'est exact, et ce groupe de travail a présenté son rapport au début de 1982. Il est donc évident que le groupe de travail et les conseillers externes examinaient la même situation en même temps. Je me demande si les conseillers externes ont communiqué leurs conclusions au groupe de travail?

**M. Ritchie:** Monsieur le président, je dois d'abord dire que je n'ai ni confirmé ni nié l'existence de tout rapport. J'ai décrit les mesures que nous avons prises pour nous assurer que le ministre recevait les meilleurs avis possibles. Je pense aux membres du groupe de travail, et je suis convaincu que leurs successeurs, et leurs supérieurs étaient tout à fait au courant des renseignements dont nous disposions. Comme j'ai dit tout à l'heure... Oui?

M. Teschke estime qu'il existe peut-être une certaine confusion quant à la chronologie. Le groupe de travail interministériel auquel vous faites allusion, et au sujet duquel on a déjà présenté des preuves, a terminé son travail en janvier 1982. Je pense que les questions de M. Wilson portent maintenant sur les mois de septembre, octobre et novembre 1982.

**M. Wilson:** Je parle du moment où la situation est devenue critique. Ce que je tiens à faire valoir, monsieur le président, c'est que nous avons posé toutes ces questions en novembre 1982. Je ne comprends pas pourquoi, si le Cabinet savait que Canadair était dans une situation critique aux mois de septembre et d'octobre 1982, pourquoi n'en étions-nous pas informés. Le comité des Finances a tenu des réunions en novembre 1982, lors desquelles on nous a demandé d'approuver encore 200 millions de dollars en prévisions budgétaires supplémentaires pour la Société Canadair.

A cette époque, il existait... Il y avait une bande de M. Lumley au sénateur Austin, et le gouvernement s'en est servi pour éviter de répondre à certaines questions. J'ai écrit une lettre de trois pages au sénateur Austin. En réponse, j'ai reçu un coup de téléphone de M. Bell, qui m'a dit que j'avais posé



*[Texte]*

tions but that they were sorry they could not give me any answers to those questions because they were too close to the point.

Now, if this committee system is going to work, there has got to be a sense of responsibility, and accountability, by the government, to Parliament, that if the high-risk situation is achieved that they are going to come clean and let Parliament know before they ask for \$200 million more, which went in November of 1982, followed up by another \$240 million just now, followed up by who knows what. That is the whole point of what we are trying to achieve in this whole committee process, and, if the government is not going to come clean, then . . .

Mr. Kearns, you have responded to Mr. Blenkarn's questions, the other day, by saying that he did not ask you those questions. Then, we have to be given straight information, and that is the basic point that I think is being arrived at in these meetings in this last little while.

• 1235

**Mr. Kelly:** Among other goals, I think this committee was hard at work trying to get information, and my experience to date has been that the witnesses have been forthcoming.

**Mr. Wilson:** I am talking about November of 1982, Mr. Kelly. You were not at those committee meetings.

**The Chairman:** Order, please.

**Mr. Wilson:** That is the point I am getting at: That we were whitewashed at that time.

**An hon. Member:** "Lied to" is a better word.

**The Chairman:** Order.

Mr. Kearns.

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, could I make a few comments on Mr. Wilson's statement?

First of all, the reference to "you did not ask me" did not relate to anything financial. It related to the engine problem. I know it was taken out of context by the media, but it did, if you read the transcript, relate to the engine situation only.

Secondly, I would like to read a couple of points from the November meeting with the Finance committee. On page 119:8 I said:

With respect to estimated future financial requirements, we have a very reliable picture for the next four to six months.

I went on to say:

Based on this, I anticipate that the aggregate of the existing guarantee level, combined with the anticipated equity injection of \$200 million, will see us through this period. If there should be a dramatic turnaround in the international economic situation, it is possible that this aggregate will be

*[Traduction]*

de bonnes questions, mais qu'il était désolé de ne pas pouvoir y répondre parce qu'elles étaient justement trop bonnes.

Si le système des comités va fonctionner comme il faut, il faut que le gouvernement se sente responsable auprès du Parlement. Si le gouvernement était au courant de la situation critique de Canadair, il aurait dû divulguer ce fait au Parlement, avant de nous demander d'approuver encore 200 millions de dollars en novembre 1982. Nous venons tout juste d'approuver encore 240 millions de dollars, et qui sait ce qui sera nécessaire à l'avenir. Si le gouvernement refuse de divulguer des renseignements, je ne vois pas comment le système des comités . . .

Monsieur Kearns, l'autre jour vous avez répondu aux questions de M. Blenkarn en disant qu'on ne vous avait pas posé ces questions. Il faut que l'on nous dise la vérité, et c'est cela le but des réunions que nous avons tenues depuis quelques semaines.

**M. Kelly:** Un des objectifs du Comité c'était d'obtenir des renseignements. À mon avis, jusqu'ici les témoins ont été très coopératifs.

**M. Wilson:** Je parle de novembre 1982, monsieur Kelly. Vous n'étiez pas présent à ces réunions du Comité des finances.

**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît.

**M. Wilson:** Voilà où je veux en venir: tout ce qui s'est passé en novembre 1982 était une mise en scène pour camoufler la véritable situation.

**Une voix:** Il vaudrait mieux parler de mensonge.

**Le président:** À l'ordre.

Monsieur Kearns.

**M. Kearns:** Monsieur le président, puis-je faire quelques commentaires relatifs aux observations faites par M. Wilson?

Tout d'abord, lorsque j'ai dit qu'on ne m'avait pas posé la question, il ne s'agissait pas des questions financières. Il s'agissait du problème du moteur. Je sais que les médias n'ont pas donné le contexte, mais si vous lisez le procès-verbal, vous allez constater qu'il s'agissait uniquement du moteur.

Je tiens maintenant à vous lire certaines citations du procès-verbal de la réunion du Comité des finances du mois de novembre. À la page 119:8 j'ai dit:

Pour déterminer les capitaux dont nous aurons besoin, nous avons tracé un portrait très réaliste de la situation des quatre à six prochains mois.

J'ai dit plus loin:

À la lumière de ces considérations, j'estime que l'apport prévu de 200 millions de dollars et le total des garanties offertes nous permettront de traverser cette période. S'il se produisait un revirement radical de la situation économique internationale, il est possible que des garanties consenties

*[Text]*

sufficient to see the program through to completion and profitability.

That did not happen. Instead of that, there was a dramatic worsening of the economic situation the following May.

**Mr. Wilson:** I was referring more to the answers that were given to us first by Mr. Lumley and then by Senator Austin.

**The Chairman:** Mr. Wilson, order, please. You are out of order, Mr. Wilson.

Mr. Kearns, have you completed your remarks?

**Mr. Kearns:** Yes.

**The Chairman:** Mr. Ritchie.

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, with your permission, because I do not want misinterpretation of the high-risk issue—what I indicated to you, and will indicate again, is that we determined there was a high risk that \$1.35 billion would be insufficient. It is precisely because of that determination that the government sought approval for additional funds. Therefore there was certainly no suggestion at that time that there was any doubt there was a high risk that that ceiling would be breached, and that was very clearly stated to the committee.

**The Chairman:** Thank you.

I should say that the minister, Mr. Austin, has agreed to appear before the committee, but not this week. We shall be having the chairman and the vice-chairman and three members of the audit committee of the board of directors at our meeting on Thursday, and therefore I think it would be fair to say that we will not have adequate time on Thursday to question Mr. Guérin, Mr. Teschke, and Mr. Ritchie further.

Mr. Kearns, we would appreciate it if you could come again, and Mr. Tilley, you might wish to be present.

I have just one question for you three gentlemen before we let you go on this thing—and the steering committee will be meeting tomorrow to see what progress we think we are making. The minister, Mr. Austin, made a number of criticisms in his statement to both committees, and I wonder if you agree with his criticisms of the board and actions of the board. Specifically, he says in his statement—shortening up some of his language:

Management frequently failed to communicate to the board . . .

—the necessary information.

The board could have prevented or corrected some of the problems . . .

—that arose.

The difficulty with outside directors is that they have difficulty understanding the objectives of the shareholder of the corporation and they therefore rely on leadership from the one or more government officials who sit on the board. If these officials individuals appear satisfied, then the private members of the board assume that management is acting in accordance with government wishes.

*[Translation]*

nous permettent de mener à bien le programme amorcé, voire de franchir son seuil de rentabilité.

Ce n'est pas ce qui s'est produit. Au contraire, nous avons connu un revirement radical de la conjoncture économique au mois de mai suivant.

**M. Wilson:** Je pensais plutôt aux réponses fournies au début par M. Lumley et ensuite par le sénateur Austin.

**Le président:** Monsieur Wilson, à l'ordre s'il vous plaît. Vous enfoncez le règlement, monsieur Wilson.

Avez-vous terminé, monsieur Kearns?

**M. Kearns:** Oui.

**Le président:** Monsieur Ritchie.

**M. Ritchie:** Monsieur le président, je ne veux pas qu'il y ait de malentendu en ce qui concerne la situation critique. Ce que j'ai déjà dit, et ce que je vais répéter, c'est que nous avons décidé qu'il était fort probable que les 1.35 milliard de dollars ne seraient pas suffisants. C'est précisément la raison pour laquelle le gouvernement a cherché l'autorisation d'un financement supplémentaire. On a certainement indiqué très clairement qu'il était très probable qu'on allait dépasser ce plafond.

**Le président:** Merci.

Je devrais vous dire que le ministre, monsieur Austin, a accepté de comparaître devant le Comité, mais non pas cette semaine. Nous recevrons le président, le vice-président et trois membres du comité de vérification du conseil d'administration lors de notre réunion jeudi. Je pense que nous n'aurons donc pas suffisamment de temps jeudi pour poser d'autres questions à M. Guérin, Teschke et Ritchie.

Nous serions reconnaissants de votre présence, jeudi, monsieur Kearns et de la vôtre, monsieur Tilley.

J'ai une dernière question à poser à MM. Guérin, Teschke et Ritchie avant de les laisser partir. D'ailleurs, le Comité directeur va se réunir demain pour déterminer si nous faisons des progrès. Le ministre, M. Austin, a fait plusieurs critiques dans les déclarations qu'il a faites devant les deux Comités. Je me demande si vous vous êtes d'accord avec ces critiques du conseil et des mesures prises par le conseil. J'abrège un peu ses commentaires, mais il a dit essentiellement ce qui suit:

La direction a souvent négligé de communiquer au conseil d'administration . . .

—les données nécessaires.

Ce conseil . . . aurait pu empêcher ou corriger certains des problèmes . . .

—qui sont survenus.

Le problème des directeurs externes C'est la difficulté qu'ils éprouvent à bien comprendre les objectifs de l'actionnaire de la société. On a nécessairement tendance à s'appuyer sur l'orientation fournie par un ou plusieurs des représentants de l'État qui siègent au conseil. Si ces personnes ont l'air de trouver que tout va bien, les membres du conseil qui représentent le secteur privé sont aptes à supposer que la direction agit conformément aux désirs du gouvernement.



## [Texte]

Could you three gentlemen just briefly comment on what the minister said about the board during your periods of time?

**Mr. Teschke:** I will perhaps start, Mr. Chairman.

• 1240

There are two different questions there. One is the notion of whether the board was receiving adequate information and was adequately challenging management. In the three board meetings I attended there certainly was challenge from time to time. However, if there was one area that I suspect most board members might agree there was not adequate challenge early enough, it would probably have been in the area of the detail of conditions within certain sales contracts and perhaps as well in procurement contracts. That is in retrospect.

As to the broader description of the problems involved with trying to control a wholly owned commercially oriented corporation, I guess I am reasonably in accord with Senator Austin's statement. I think Mr. Kearns indicated in some of his earlier testimony that certainly the government was not involved in the day-to-day management of the corporation in the same way that General Dynamics had been in the past, nor in the same way as the management of CDIC have now become involved, and it was very difficult for the government to do that. I believe it is quite difficult for the government to hire and retain, within its public service staff, people who can adequately judge management of a commercial corporation, except well after the fact.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Guérin.

**Mr. Guérin:** Mr. Chairman, during the time that I was a member of the board, I was satisfied that we got all the information that was requested by either the officials or by the board members. That information of course was of two main characters. The first one was factual information with respect to sales, with respect to individual accomplishments. The other stream was of course related to the assumptions made by management in order to advance the process in the marketplace, or to correct situations.

Now there is perhaps where the question may arise as to whether board members, or even officials, were fully qualified to probe deeply into some of these areas and to receive all of the appropriate responses. Obviously the management provided assumptions. As I said earlier, I am not convinced, at least at the level of officials, that we were fully qualified to probe and to second-guess management assumptions.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Ritchie.

**Mr. Ritchie:** Mr. Chairman, first, I do not have a very adequate basis for comparison, as the only boards on which I have sat have been Crown corporations or agencies, and so the comparison with private sector boards is one to which I cannot speak.

## [Traduction]

Je demande aux trois messieurs de commenter brièvement les observations du ministre au sujet du conseil d'administration pendant qu'ils en étaient membres.

**M. Teschke:** Je vais commencer, monsieur le président.

Il existe deux questions différentes. Il y a d'abord celle de savoir si le conseil d'administration recevait suffisamment de données, et ensuite celle de savoir s'il contestait suffisamment les décisions de la direction. J'ai assisté à trois réunions du conseil, et on a certainement contesté les décisions de la direction par moment. Cependant, je pense que la plupart des membres du conseil seraient d'accord pour dire qu'ils n'ont pas contesté suffisamment tôt les détails des modalités de certains contrats de ventes et certains contrats d'achats. C'est un commentaire que je fais, bien entendu, après coup.

Quant à la question plus large des problèmes inhérents au contrôle d'une société commerciale possédée en propriété exclusive, je suis plus ou moins d'accord avec les commentaires faits par le sénateur Austin. Je pense que M. Kearns a déjà témoigné que le gouvernement n'a pas participé à la gestion quotidienne de la société de la même façon que la *General Dynamics* par le passé, ni de la même façon que la *CDIC* à l'heure actuelle. Il aurait été difficile pour le gouvernement de le faire. À mon avis, il est assez difficile pour le gouvernement d'embaucher et de garder des fonctionnaires qui sont compétents pour juger de la direction d'une société commerciale, sauf longtemps après coup.

**Le président:** Merci.

Monsieur Guérin.

**M. Guérin:** Monsieur le président, pendant que j'étais membre du conseil, j'étais convaincu que nous avons reçu toutes les données demandées soit par les fonctionnaires, soit par les membres du conseil. Il s'agissait bien sûr de deux sortes principales de données. D'abord des données sur les faits concernant les ventes, ou les réalisations particulières. Les autres données concernaient les hypothèses faites par la direction afin de prendre certaines mesures de commercialisation ou de corriger certaines situations.

On peut peut-être se demander si les membres du conseil, ou même les fonctionnaires, étaient pleinement compétents pour approfondir tous ces domaines et recevoir toutes les réponses adéquates. La direction nous a fourni bien sûr certaines hypothèses, comme je l'ai déjà dit, je ne suis pas convaincu que les fonctionnaires aient été pleinement compétents pour examiner en détail les hypothèses de la direction.

**Le président:** Merci.

Monsieur Ritchie.

**M. Ritchie:** Monsieur le président, tout d'abord, je ne suis pas vraiment en mesure de faire des comparaisons, étant donné que je n'ai siégé qu'au conseil de direction des sociétés de la Couronne ou de certains organismes gouvernementaux. Je ne peux donc pas faire de comparaison avec des conseils d'administration du secteur privé.



[Text]

Second, going through Mr. Austin's statement, I can confirm that where information was specifically requested by the board that that information was provided; sometimes not as quickly as some of the board members would have wished, and sometimes reflecting some very complex judgments, but that information was provided. Not a great deal of information was volunteered.

Third, I think a very fundamental point is made in respect of the difficulty directors have in clearly understanding the objectives of the shareholder of the corporation. It was for that purpose that in the course of last year a formal communication from the minister did stipulate broadly what the objectives were that the government wished its owned corporation to pursue.

• 1245

Also, as you are aware, in February of that period my explicit stipulations were made in respect to the financial limits within which those objectives were to be pursued. But I think it fair to say that the objectives of public policy are always difficult to enunciate, and were not enunciated in such a clear and unequivocal way that a board of private-sector directors could in fairness be considered to have been totally clear about the government's purpose. The minister then suggested that they look to the government members of the board for leadership. In my case I believe that leadership may not perhaps be the right word, but they certainly did look to me for clear and forceful communication of the government's concern and purposes, and I would be content to let the minutes speak for the extent to which I discharged that.

Finally, it is accurate to say, as the minister says, that the government relied very heavily upon the board of directors to bring their private commercial judgment to bear on the operations of that corporation, and believed that was appropriate and sufficient until such point as that belief changed, and that resulted in the decision to establish the much closer operating relationship which has been described by the minister and by Mr. Kearns in respect of CDIC.

**The Chairman:** Thank you. I just wanted to authorize the printing of the letter from the Acting President of the Canadian International Development Agency, dated June 10, 1983, addressed to myself as chairman of this committee, and that will be *Appendix publ 183.1*.

The next meeting will be on Thursday, in Room 109, West Block, at 9:30 a.m. We thank the witnesses for appearing.

Mr. Stevens on a point of order.

**Mr. Stevens:** Yes, and it is really just, hopefully, to clear the record. I was wondering if Mr. Kearns could clarify for us exactly his status with Canadair now. I believe he is said that he was still on salary but he was not sure of his office. In short, when we hear you here, are you indeed still a paid employee of Canadair? Have you had any remuneration reduction, and what was the remuneration you were being paid?

[Translation]

Pour ce qui est de la déclaration de M. Austin, je peux vous confirmer que lorsque le conseil a demandé des données précises, on nous les a fournies. Parfois certains membres du conseil auraient souhaité recevoir les données plus rapidement, et parfois les données reflétaient des jugements très complexes, mais au moins on nous a fourni les données. Par contre, on ne nous a pas fourni beaucoup de données spontanément.

Troisièmement, à mon avis le sénateur Austin a soulevé un point fondamental lorsqu'il a parlé de la difficulté qu'éprouvent les membres du conseil à bien comprendre les objectifs de l'actionnaire de la société. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le ministre nous a envoyé un document officiel l'année dernière qui précisait les grands objectifs que le gouvernement avait fixés pour la société Canadair.

De plus, vous n'êtes pas sans savoir qu'au mois de février j'avais explicité le cadre financier dans lequel on devait poursuivre ces objectifs. Toutefois, il serait juste de signaler que les objectifs de la politique publique s'énoncent toujours difficilement. D'ailleurs, à l'époque, on ne pouvait pas dire que le gouvernement avait articulé ses intentions de la façon claire et non équivoque qui aurait permis à un conseil d'administration d'entreprises privées de tout comprendre. Le ministre avait alors proposé que l'un des membres du gouvernement siégeant au conseil soit choisi pour mener l'affaire. Il ne s'agissait peut-être pas de mener mais, du moins, de choisir quelqu'un pour communiquer clairement et vigoureusement les préoccupations et les intentions du gouvernement. Maintenant, il appartient à l'histoire de démontrer si je me suis bien acquitté de la tâche.

Enfin, le ministre avait raison de dire que le gouvernement s'était largement fié au conseil d'administration pour exercer son jugement commercial privé sur les entreprises de cette société. À l'époque, le gouvernement estimait que cette intervention était appropriée et suffisante. Au moment où il a changé d'avis, on a pris la décision d'établir le rapport de fonctionnement beaucoup plus étroit déjà décrit par le ministre et par M. Kearns vis-à-vis de la Société d'assurance-dépôts du Canada.

**Le président:** Merci. Votre autorisation est nécessaire afin d'ajouter en annexe la lettre du président intérimaire de l'Agence canadienne de développement international datée du 10 juin 1983 et envoyée au président du Comité. Il s'agira de l'*Annexe publ 183.1*.

La prochaine séance aura lieu à 9h30 jeudi à la pièce 109 de l'Edifice de l'Ouest. Nous remercions les témoins.

Un rappel au Règlement, monsieur Stevens.

**M. Stevens:** Aux fins d'éclaircissements, j'espère. M. Kearns, pourrait-il expliquer son statut exact au sein de Canadair à l'heure actuelle. Il disait qu'il était toujours salarié mais qu'il ignorait son titre précis. Bref, êtes-vous toujours employé salarié de Canadair? A-t-on réduit votre rémunération et, le cas échéant, quel était votre salaire auparavant?

[Texte]

**The Chairman:** I think Mr. Kearns made his position fairly clear. But if you would wish to comment, Mr. Kearns . . .

**Mr. Kearns:** I had said earlier, Mr. Stevens, that all I know for sure is that I have vacated the position of CEO. I intend to leave the employ of the company just as soon as the paperwork can be lined up, and at the moment I am not quite sure what my role is when I appear before this committee. I am here to do everything I can to assist the committee and convey what backlog of data and information I possess.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kearns.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Traduction]

**Le président:** M. Kearns a bien expliqué sa position. Toutefois, si vous voulez faire un commentaire, monsieur Kearns . . .

**M. Kearns:** Comme je l'ai déjà dit, monsieur Stevens, je suis certain d'avoir quitté le poste de PDG. J'ai l'intention de quitter la compagnie aussitôt que les papiers seront en ordre. À l'heure actuelle, je ne sais pas à quel titre je comparais devant le Comité. Je fais tout mon possible pour aider les délibérations et pour vous faire part de tous données et renseignements en ma possession.

**Le président:** Merci, monsieur Kearns.

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.







Agence canadienne de  
développement international

Canadian International  
Development Agency

APPENDIX "PUBL-131"

Président

President

Hull (Québec)  
Canada  
K1A 0G4

Hull, Quebec  
Canada  
K1A 0G4

June 10, 1983

Mr. Bill Clarke, M.P.  
Chairman  
Public Accounts Committee  
Room 254 West Block  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

I would like to provide you and the members of your Committee with additional information on three points that were raised when I appeared before your Committee last May 26 to consider the matter of advances paid under CIDA's programmes of bilateral development assistance. These points concern the advance of \$12.5 million paid under a loan agreement with the Government of Sri Lanka.

May I repeat, at the outset, that one of our concerns has been the lack of sufficient and, in some cases, readily-available documentation for some of the advances made by the Agency. This is an area where we intend to improve our procedures and I regret that the information in this letter was not at hand for our officers or for the staff of the Auditor General prior to the meeting on May 26.

Firstly, with regard to the use of the advance payment of \$12.5 million (plus \$3.3 million advanced by the Government of Sri Lanka), we have obtained a statement from the contractor, FAFJ Joint Venture, which indicates that their mobilization expenditures from the date they received the advance on August 13, 1980 were \$14.1 million by November 30, 1980 and \$18.8 million by December 31, 1980.

Canada

Secondly, we stated at the meeting that the balance of the CIDA advance remaining to be accounted for was \$6.9 million as of November 1982, and we indicated that we would pursue the matter of the accounting period for this advance. We have established that the balance as of November 1982 was in fact \$5.1 million; the amount of \$6.9 million was reported incorrectly based on incomplete documentation. As to the accounting period, the contract called for recovery of the advance at the rate of 20% of billings, starting with the seventh billing. Recovery of the advance started on July 1, 1981 and was completed in March 1983.

Thirdly, I would like to touch briefly on the notion of "financing costs" to the Government of Canada. In this particular case, our examination has revealed that the amount of the advance was carefully documented and that the funds were in fact used for the stated purpose and within the forecasted time-frame. In addition, I should point out that the size and timing of the advance payment was a positive factor in the establishment of the final contract price; in other words, the Canadian consortium required an advance in order to mobilize for the project, and the provision of this advance had the effect of reducing the total cost to CIDA and the Government of Canada. Moreover, a review of the contract history of this project indicates that due to certain start-up difficulties, the beginning of the recovery of the advance had to be delayed from April to July 1981, and that a reduction of \$170,000 in the price of the contract was negotiated with the contractor as consideration for the delay period. These are but two documented examples where the cost of financing was evidently taken into account in the management of this contract.

I trust that this additional information will be of assistance to you and your Committee.

Yours very truly,

Wm. McWhinney  
Acting President

Agence canadienne de  
développement international

Canadian International  
Development Agency

APPENDICE "PUBL-131"

Président

President

Hull (Québec)  
Canada  
K1A 0G4

Hull, Quebec  
Canada  
K1A 0G4

Le 10 juin 1983

Monsieur Bill Clarke, député  
Président  
Comité des comptes publics  
Pièce 254, Édifice de l'Ouest  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur,

Je voudrais vous communiquer, ainsi qu'aux membres du Comité, des renseignements complémentaires sur trois questions qui ont été soulevées lors de ma comparution devant votre Comité, le 26 mai dernier, dans le cadre de l'étude des avances versées en vertu des programmes d'aide bilatérale au développement de l'ACDI. Il s'agit plus précisément de l'avance de 12,5 millions de dollars sur un prêt consenti au gouvernement du Sri Lanka.

Puis-je me permettre de répéter tout d'abord que nous nous inquiétons entre autres du manque de pièces justificatives suffisantes et, dans certains cas, de l'absence pure et simple d'informations précises au sujet d'avances consenties par l'Agence. C'est un secteur où nous avons l'intention d'améliorer nos procédures, et je regrette que les renseignements qui suivent n'aient pas été à la disposition de nos agents ou du personnel du Vérificateur général avant la réunion du 26 mai.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'utilisation de l'avance de 12,5 millions (plus 3,3 millions de dollars avancés par le gouvernement du Sri Lanka), nous avons obtenu une déclaration de l'entrepreneur, FAFJ Joint Venture, selon laquelle ses dépenses de mobilisation de capital, après le 13 août 1980, se chiffraient à 14,1 millions au 30 novembre 1980 et à 18,8 millions au 31 décembre 1980.



Deuxièmement, nous avons signalé lors de la réunion que le reste de l'avance de l'ACDI à justifier s'élevait à 6,9 millions en novembre 1982 et que nous poursuivrions l'étude de la question de la période de comptabilisation de cette avance. Or, nous nous sommes rendu compte que le solde s'élevait en fait à 5,1 millions en novembre 1982; le montant de 6,9 millions était inexact et avait été calculé sur la foi de pièces incomplètes. En ce qui concerne la période de comptabilisation, le contrat prévoyait le recouvrement de l'avance à un taux de 20% des factures, à partir de la septième. Le recouvrement de l'avance a commencé le 1<sup>er</sup> juillet 1981 et a été achevé en mars 1983.

Troisièmement, je voudrais aborder brièvement la question des "coûts de financement" pour le gouvernement du Canada. Dans ce cas précis, notre examen a révélé que le montant de l'avance a été soigneusement calculé en fonction de pièces justificatives adéquates et que les fonds ont en fait été utilisés aux fins indiquées, dans les délais prévus. De plus, je dois signaler que le montant de l'avance et le moment où elle a été versée ont constitué un facteur positif dans l'établissement du prix final du contrat; autrement dit, le consortium canadien avait besoin d'une avance pour mobiliser les capitaux nécessaires au projet, et le versement de cette avance a permis de réduire le coût total pour l'ACDI et le gouvernement du Canada. De plus, l'analyse du déroulement du projet révèle que le début du recouvrement de l'avance a dû être reporté d'avril à juillet 1981 en raison de certaines difficultés initiales et qu'une réduction de 170 000 \$ du prix du contrat a été négociée avec l'entrepreneur pour tenir compte du retard. Ces deux exemples montrent qu'il existe des cas où le coût du financement a de toute évidence été pris en considération dans la gestion du contrat.

J'espère que ces renseignements complémentaires vous seront utiles.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le président intérimaire,

W.M. McWhinney.











*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

*From Canadair Limited:*

Mr. Frederick R. Kearns, Former President and Chief Executive Officer;

Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance.

*From Thorne Riddell:*

Mr. D. Tilley, Partner;

Mr. George L. Stephenson, Partner.

*Former Government Directors on Board of Canadair Limited:*

Mr. A.M. Guérin, Assistant to President and Senior Vice-President, Customer Relations, Canadair Limited (represented Government on Canadair Board of Directors from January 5, 1976 to September, 1981);

Mr. W.R. Teschke, Secretary, Ministry of State for Economic Development (represented Government on Canadair Board of Directors from September 14, 1981 to February 3, 1982);

Mr. G. Ritchie, Associate Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion (represented Government on Canadair Board of Directors from February 12, 1982 to December 31, 1982).

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

*De Canadair Limitée:*

M. Frederick R. Kearns, Ancien Président et Directeur-général;

M. P. Aird, Premier Vice-président, Finances.

*De Thorne Riddell:*

M. D. Tilley, Associé;

M. George L. Stephenson, Associé.

*Ancien Directeurs gouvernementaux sur Conseil de Canadair Limitée:*

M. A.M. Guérin, Assistant au Président et Premier Vice-président, Relations clientèles, Canadair Limitée (a représenté le Gouvernement sur le Conseil d'administration de Canadair du 5 janvier 1976 à septembre 1981);

M. W.R. Teschke, Secrétaire, Ministère d'État pour le développement économique (a représenté le Gouvernement sur le Conseil d'administration de Canadair du 14 septembre 1981 au 3 février 1982);

M. G. Ritchie, Sous-ministre associé, Ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale (a représenté le Gouvernement sur le Conseil d'administration de Canadair du 12 février 1982 au 31 décembre 1982).

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 90

Thursday, June 23, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 90

Le jeudi 23 juin 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited

CONCERNANT:

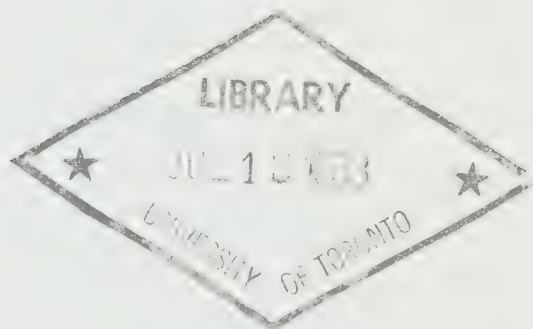
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et vote 6(e) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the

Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983



STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Pat Carney  
Pierre Deniger  
Louis R. Desmarais  
Maurice Dupras  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Peter Lang  
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Bill Clarke

*Vice-président:* Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Don Blenkarn  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
John M. Reid  
Sinclair Stevens  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 23, 1983

(102)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:51 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Miss Carney, Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Reid and Wright.

*Alternate Member present:* Mr. Blenkarn.

*Other Member present:* Mr. Fennell.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Canada Development Investment Corporation:* Mr. G. Bennett, Vice-President & Acting President, Canadair. *From Canadair Limited:* Mr. J.P. Sullivan, Member of the Audit Committee, Board of Directors; Mr. Frederick R. Kearns, Former President and Chief Executive Officer; Mr. Guy Desmarais, Chairman of the Board of Directors; Mr. L. Lavoie, Chairman of the Audit Committee, Board of Directors; The Honourable J.P. Goyer, Vice-Chairman of the Board of Directors; Mr. B.M. Deschesnes, Member of the Audit Committee, Board of Directors. *From Thorne Riddell:* Mr. D. Tilley, Partner; Mr. George L. Stephenson, Partner; Mr. R. Freeborough, Partner.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, resumed consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

Messrs. Dye, Tilley and Stephenson made statements and, with the other witnesses, answered questions.

On motion of Mr. Wright, it was agreed,—That Mr. Norman Kelly be elected Vice-Chairman of the Committee, replacing Mr. Louis R. Desmarais who has resigned.

Mr. Wright moved,—That the future program of the Committee be referred back to the Steering Committee in order to plan Committee meetings on Canadair Limited in July and that an "in camera" meeting be held on Thursday, June 30, 1983 between 9:30 a.m. and 12:30 p.m. to hear witnesses from the Office of the Auditor General of Canada, the Canada Development Investment Corporation, Canadair Limited and Thorne Riddell.

After debate, this motion was agreed to.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 23 JUIN 1983

(102)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9h51 sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* M<sup>lle</sup> Carney, MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Reid et Wright.

*Membre substitut présent:* M. Blenkarn.

*Autre député présent:* M. Fennell.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

*Témoins:* Du Bureau du vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *De la Corporation du développement des investissements du Canada:* M. G. Bennett, vice-président et président intérimaire de Canadair. *De Canadair Limitée:* M. J.P. Sullivan, membre du comité de vérification, Conseil d'administration; M. Frederick R. Kearns, ancien président et directeur général; M. Guy Desmarais, président du conseil d'administration; M. L. Lavoie, président du comité de vérification, Conseil d'administration; L'honorable J.P. Goyer, vice-président du conseil d'administration; M. B.M. Deschesnes, membre du comité de vérification, Conseil d'administration. *De Thorne Riddell:* M. D. Tilley, associé; M. George L. Stephenson, associé; M. R. Freeborough, associé.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et le crédit 6<sup>e</sup>) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

MM. Dye, Tilley et Stephenson font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Sur motion de M. Wright, il est convenu,—Que M. Norman Kelly soit élu vice-président du Comité en remplacement de M. Louis R. Desmarais qui a donné sa démission.

M. Wright propose,—Que le prochain programme du Comité soit renvoyé au Comité directeur pour la planification des séances du Comité au sujet de Canadair Limitée en juillet et qu'une séance à huis clos ait lieu le jeudi 30 juin 1983 entre 9h30 et 12h30 pour l'audition des témoins du Bureau du vérificateur général du Canada, de la Corporation du développement des investissements du Canada, de Canadair Limitée et de Thorne Riddell.

Après débat, la motion est adoptée.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président permet que le document suivant soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Document entitled "U.S. Owners of Challenger Aircraft—April 1983" (*See Appendix "PUBL-132"*).

At 12:59 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Document intitulé «Propriétaires américains des avions Challenger—Avril 1983» (*Voir Appendice «PUBL-132»*).

A 12h59, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, June 23, 1983

• 0950

**The Chairman:** Order, please.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report to the Auditor General for Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and, in particular, is resuming consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive, and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the *Public Accounts of Canada*, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

I welcome our witnesses, once again. We have Mr. Ken Dye, the Auditor General; next to him is Mr. Bill Radburn, Assistant Auditor General; next to him, Mr. Larry Ting, Principal in the Audit Operations Branch. From Canadair Limited, we have Mr. J. P. Sullivan, Member of the Audit Committee of the Board of Directors; Mr. Fred Kearns, Former President and Chief Executive Officer of Canadair; Mr. Guy Desmarais, Chairman of the Board of Directors; Mr. L. Lavoie, Chairman of the Audit Committee, of the Board of Directors; and the Hon. J.P. Goyer, Vice-Chairman of the Board of Directors. Welcome back to the Hill, sir. Next, we have Mr. B.M. Deschesnes, Member of the Audit Committee of the Board of Directors. From Thorne Riddell, we have Mr. Dawson Tilley, Partner, and Mr. G.L. Stephenson, Partner. We also have Mr. G. Bennett, the Acting President of Canadair Limited.

Welcome to all of you, this morning, gentlemen.

As usual at this time, I afford our principal witnesses an opportunity to make any additional statements that they might like to make. I will enquire now if there are any statements to be made at this time.

Mr. Dye, I think you indicated to me . . .

**Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):** No, thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Kearns, anything from the company? Or Mr. Bennett? No.

Then, Mr. Tilley, I think you had indicated you would like to make a statement at this point.

**Mr. D. Tilley (Partner, Thorne Riddell):** Yes, Mr. Chairman.

First, Mr. Chairman, I would like to table, in response to a request at one of the previous meetings, a list of the federal Crown corporations and subsidiaries of Crown corporations that are audited by Thorne Riddell.

**The Chairman:** Thank you.

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 23 juin 1983

**Le président:** À l'ordre, je vous prie.

Conformément à son ordre de renvoi permanent figurant au règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 10.95 à 10.100 inclus ainsi que le Crédit 6<sup>e</sup> à la page 13.4 du volume 11 des *Comptes publics du Canada*, 1981, 1982, concernant Canadair Limitée.

Une fois de plus, je souhaite la bienvenue à nos témoins, en l'occurrence, M. Ken Dye, le Vérificateur général du Canada, à ses côtés, M. Bill Radburn, le vérificateur général adjoint, ensuite M. Larry Ting, vérificateur principal de la Direction des opérations de vérification. À la table latérale, représentant la Canadair Limitée, nous avons M. J.P. Sullivan, membre du Comité de vérification du Conseil d'administration, M. Fred Kearns, ancien président et directeur général de M. Guy Desmarais, président du conseil d'administration, M. L. Lavoie, président du Comité de vérification du conseil d'administration, l'honorable J.P. Goyer, président du conseil d'administration. Il est agréable, monsieur, de vous revoir ici au Parlement. Nous avons ensuite M. B.M. Deschesnes, membre du comité de vérification du Conseil d'administration et représentant le Cabinet de vérificateurs Thorne Riddell, M. Dawson Tilley, et M. G.L. Stephenson, deux associés du Cabinet. Enfin, en bout de table, nous trouvons M. G. Bennett, l'actuel président suppléant de la Canadair Limitée.

Bienvenue à vous tous ce matin messieurs.

Comme nous avons coutume de le faire, je vais maintenant donner à nos principaux témoins la possibilité de nous dire quelques mots avant que nous passions aux questions. Messieurs, avez-vous quelque chose de plus à nous dire?

Monsieur Dye, vous aviez je crois laissé entendre . . .

**M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada):** Non, monsieur le président, je vous remercie.

**Le président:** Monsieur Kearns, auriez-vous quelque chose à ajouter au nom de l'entreprise? M. Bennett peut-être? Non.

Dans ces conditions, je pense que M. Tilley avait lui un exposé à nous faire.

**M. D. Tilley (associé, Thorne Riddell):** En effet, monsieur le président.

En premier lieu, monsieur le président, j'aimerais déposer, suite à une question qui avait été posée lors d'une réunion précédente, la liste des sociétés fédérales de la Couronne et de leurs filiales dont les états financiers sont vérifiés par Thorne Riddell.

**Le président:** Je vous remercie.

[Text]

**Mr. Tilley:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Chairman, the discussion at the last meeting of the committee indicated that there continue to be misunderstandings concerning the role and responsibilities of management of the company with respect to the issuance of its financial statements; with respect to the role and responsibilities of auditors in reporting upon the company's financial statements; and with respect to the manner in which management and auditors interact during the process of fulfilling their inter-related, but separate and distinct, responsibilities. It is essential to the deliberations of this committee that the responsibilities of each party be clearly understood.

• 0955

To achieve that clarity, I have asked my partner, George Stephenson, our firm's National Director of Professional Standards, with senior responsibility for ensuring that our firm's standards are established, applied and maintained at the highest professional level, to speak to this matter. He has spent a major part of his career in the development of audit standards and their application. He has been involved as an observer and participant at these committee meetings and is familiar with the Canadair situation. Mr. Chairman, we are here to give the committee every assistance we can and it is in this spirit that Mr. Stephenson's comments are offered.

Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Stephenson.

**Mr. G.L. Stephenson (Partner, Thorne Riddell Inc., Chartered Accountants):** Mr. Chairman, let me get right into it.

I would like to deal first with the overall responsibility of management and auditors with respect to the annual financial statements of the company. I would like to do so in simple but complete and accurate terms. Management of a company is responsible for its financial statements. The auditors are responsible for their report on those financial statements.

Last week, there appeared to be a good deal of confusion on this matter, culminating in the expression of an opinion that the notes to financial statements are those of an auditor. I believe it was made clear at that time that that is not the case. The notes are part of the financial statements themselves and, accordingly, are the responsibility of management.

However, on Tuesday of this week, the matter was raised again, when it was suggested that the responsibility of management for its financial statements was a mere rationalization of the auditor's position. It is no rationalization, Mr. Chairman. The responsibility on the part of management for

[Translation]

**M. Tilley:** C'est moi qui vous remercie, monsieur le président.

Monsieur le président, les entretiens qui se sont déroulés au cours de la dernière réunion du comité nous ont porté à conclure que certains malentendus persistaient à propos du rôle et des responsabilités de la gestion de l'entreprise à l'endroit de la publication des états financiers, à propos du rôle et des responsabilités des vérificateurs à l'endroit de la signature des états financiers de l'entreprise ainsi qu'à propos des rapports qu'entretiennent la gestion et les vérificateurs dans l'exercice de leurs responsabilités corrolaires quoique bien différenciées. Il est essentiel que le Comité comprenne parfaitement quelles sont les responsabilités propres de chaque partie.

A cette fin, j'ai demandé à notre associé M. George Stephenson, qui est également le directeur national des normes professionnelles de notre Cabinet qui a pour importante responsabilité de veiller à ce que les normes de notre Cabinet soient bien arrêtées, appliquées et respectées au niveau professionnel le plus élevé possible de vous entretenir à ce sujet. M. Stephenson a passé le plus clair de sa vie active à mettre au point des normes de vérification et à superviser leur mise en oeuvre. Il a participé en qualité d'observateur et de témoin aux audiences de comité et il connaît bien le dossier Canadair. Nous sommes ici, monsieur le président pour aider le Comité dans toute la mesure de nos moyens et c'est dans cet optique que M. Stephenson entend s'adresser à vous.

Je vous remercie.

**Le président:** Merci.

Monsieur Stephenson.

**M. G.L. Stephenson (associé, Thorne Riddell Inc., Comptables agréés):** Monsieur le président, j'irai droit au fait.

J'aimerais en premier lieu parler de la responsabilité intégrée de la gestion et des vérificateurs à propos des états financiers annuels de la société en termes simples et précis à la fois, sans omettre aucun détail. La direction de l'entreprise assume la responsabilité des états financiers. Les vérificateurs quant à eux assument la responsabilité de la signature de ces états financiers et du rapport de vérification.

La semaine dernière toute cette question est restée apparemment très brumeuse et la confusion a trouvé son pinacle lorsque d'aucuns ont avancé que les notes annexées aux états financiers étaient l'oeuvre du vérificateur. Il avait je crois été bien précisé à ce moment-là qu'il n'en était rien. Les notes font partie intégrante des états financiers proprement dits et, par conséquent, c'est la direction de l'entreprise qui en assume la responsabilité.

Cela étant, au cours de la séance de mardi, la question a été une fois encore remise sur le tapis, quelqu'un ayant dit que la responsabilité assumée par la direction de l'entreprise à l'endroit des états financiers n'était ni plus ni moins qu'une rationalisation de la position adoptée par les vérificateurs. Il



*[Texte]*

its financial statements is recognized in the business community, including our profession, and in the law, including the Canada Business Corporations Act, under which Canadair Limited is incorporated. The responsibility of auditors to independently and separately report on the financial statements, as presented by management, is similarly recognized.

Typically, during the course of preparation of a set of financial statements by management of a company and the carrying out of an audit by its auditors, management and the auditors consult back and forth about a variety of matters. Auditors must, of course, be in touch with management concerning many matters for which they need information and explanations. Management often consults with the auditors concerning the accounting policies followed in the financial statements and the nature and extent of disclosure in those statements. Management and auditors may have different viewpoints and preferences concerning those matters, but at the end of the day, when the financial statements are put in place and finalized, it is management that makes the decision as to what the financial statement should contain and how the matters therein should be described.

This is particularly true in large companies. Indeed, it is rare in such companies for the financial statements to be prepared in such a way that all of the wishes or preferences of an auditor are met. In some cases what is involved will not give the auditors any particular problem. In other cases, at the other end of the spectrum, there may be more important matters at stake, in which case the auditors must decide whether management's financial statements are indeed fair. Now, if they are not fair, the auditors must so state. But, if sufficient data are included within the financial statements so that they are presented fairly, in accordance with generally accepted accounting principles in Canada, then it is not appropriate for the auditors to restate or expand upon what is already there for a reasonable, reasonably knowledgeable reader to see. Indeed, the auditors are precluded from doing so by professional rules in the law. In the case at hand, which is the financial statements of Canadair, particularly for 1981, which have been discussed at length by the committee, that was our conclusion when we originally reported; and, as my partner Mr. Tilley stated last week, our opinion on that is unchanged.

• 1000

Let me pursue the matter of auditors' responsibilities a little further. It has been suggested in this committee that we should have raised a flag in our report on the 1981 financial statements. I hope I have made it clear that we, under professional rules and the law, do not have that opportunity unless the

*[Traduction]*

n'en est absolument rien, monsieur le président. La responsabilité assumée par la direction de l'entreprise à l'endroit des états financiers est communément admise par les milieux d'affaires et nous entendons par là, notre propre milieu professionnel, de même que par la loi, et notamment la loi sur les corporations commerciales canadiennes, en vertu de laquelle la Canadair Limitée a été constituée en société. La responsabilité des vérificateurs qui doivent d'une façon tout à fait indépendante et distincte faire rapport sur les états financiers établis par la direction de l'entreprise est parallèlement communément admise.

En temps normal, lors de la préparation d'une série d'états financiers par la direction d'une entreprise et lors des opérations de vérification effectuées par les vérificateurs, les administrateurs de l'entreprise et les vérificateurs se consultent souvent sur toute une série d'éléments. Il est évident que les vérificateurs doivent rester en contact avec la gestion de l'entreprise pour se faire expliquer de nombreux éléments des bilans et pour obtenir des renseignements. De son côté, la direction de l'entreprise consulte elle aussi très souvent ses vérificateurs pour leur expliquer les méthodes comptables utilisées pour établir les états financiers et pour leur faire part de l'envergure et la nature des éléments qui ont été divulgués dans ces mêmes états. Les administrateurs et les vérificateurs ont parfois des préférences et des points de vue différents à cet égard, mais en fin de compte, lorsque les états financiers sont arrêtés, c'est la direction de l'entreprise qui aura décidé de la teneur des états financiers et de la façon dont les diverses rubriques y sont présentées.

Cela est particulièrement vrai dans le cas des grosses entreprises. De fait, il est extrêmement rare que les états financiers de ces entreprises reflètent tous les vœux ou toutes les préférences du vérificateur. Il arrive que les états financiers ne posent aucun problème particulier au vérificateur. Il arrive également, et c'est l'autre extrême, qu'il y ait beaucoup plus en jeu, auquel cas les vérificateurs doivent déterminer si les états financiers présentés par la direction sont valables. Dans la négative, les vérificateurs doivent le dire. En revanche, si les états financiers sont assortis d'un nombre suffisant d'éléments pour garantir leur validité, conformément aux principes comptables communément admis au Canada, il n'appartient pas au vérificateur de s'étendre davantage sur des éléments valables ou valablement présentés à l'intention du lecteur, ou de les répéter sous une autre forme. Bien au contraire, les prescriptions légales interdiraient plutôt de le faire. Dans le cas qui nous occupe, en l'occurrence les états financiers de la Canadair, et surtout ceux de 1981, états qui ont déjà été abondamment disséqués par le Comité, c'était effectivement la conclusion à laquelle nous étions arrivés lorsque nous avons fait notre rapport et, comme l'a dit mon associé M. Tilley la semaine passée, cette opinion n'a pas changé.

Permettez-moi si vous le voulez bien de m'étendre encore quelque peu sur cette question de la responsabilité des vérificateurs. D'aucuns ont dit au Comité que nous aurions dû tirer la sonnette d'alarme dans le rapport de vérification des états financiers de 1981. J'espère avoir bien précisé que la loi



*[Text]*

financial statements themselves do not contain the information which generally accepted accounting principles require.

Another question has been raised concerning our moral responsibility. Let it be said that auditing is rooted in a moral responsibility to independently report upon the statements of others and that moral responsibility is imbedded in the law—in this case the Canadian Business Corporations Act, the CBCA. In fulfilling that responsibility auditors cannot and should not go beyond what the law contemplates. In this respect, there may indeed be some confusion between auditors' responsibilities when they are reporting on the financial statements of a company incorporated under the CBCA and auditors' responsibilities when they are reporting under the Financial Administration Act, the FAA. Canadair was incorporated under the CBCA. Under that act auditors report on the annual financial statements of the company and in so doing follow the generally accepted auditing standards established by the Canadian Institute of Chartered Accountants in its handbook and recognized in law.

Under the FAA auditors have additional obligations. The first is to report as to whether transactions of the corporation that have come under their notice have been within the company's powers. The second is that the auditors are required to call attention to any other matter falling within the scope of their examination that in their opinion should be brought to the attention of Parliament.

Mr. Dye may have comments concerning these obligations.

At this point it is simply important to recognize that Canadair is incorporated under the CBCA and accordingly we report under the terms of that act. The FAA is not applicable.

Mr. Chairman, I would now like to turn my attention to the concern that has been expressed that we, in fulfilling our duties as auditors, were too close to or overly influenced by the views of management. It is a cornerstone of our profession that auditors be independent of management, not just in form but in substance and spirit. To that end, both our profession and our firm have established a code of conduct and a variety of rules. We want to assure the committee, Mr. Chairman, that our firm has followed that code—not only to the letter but in spirit as well... in terms of our relationships with management of Canadair.

This concern which has been expressed apparently has developed as a result of our acceptance of management views

*[Translation]*

et notre code d'éthique ne nous donnent pas le loisir de le faire sauf si les états financiers proprement dits ne contiennent pas les données exigées par les principes comptables communément admis.

On a également fait état au Comité de notre responsabilité morale. Qu'il soit bien précisé que la vérification financière repose sur un principe de responsabilité morale, dans la mesure où le vérificateur fait rapport d'une façon tout à fait indépendante des états financiers qui sont l'oeuvre d'autrui, et que cette responsabilité morale est enchâssée dans la loi, en l'occurrence la Loi sur les corporations commerciales canadiennes, la LCCC. Lorsqu'ils s'acquittent de cette responsabilité, les vérificateurs ne peuvent ni ne doivent transcender les prescriptions légales. À cet égard, il se peut que certains confondent les responsabilités des vérificateurs qui font rapport des états financiers d'une entreprise constituée en société aux termes de la LCCC et les responsabilités des vérificateurs qui font rapport aux termes de la Loi sur l'administration financière, la LAF. La Canadair Limitée a été constituée en société en vertu de la LCCC qui prescrit que les vérificateurs aux comptes doivent faire rapport des états financiers annuels de l'entreprise en suivant les normes de comptabilité communément admises et qui sont d'ailleurs établies par l'Institut canadien des comptables agréés, qui figurent dans le manuel de l'Institut, et qui sont reconnues par la loi.

La LAF quant à elle confère aux vérificateurs des obligations supplémentaires. En premier lieu, ils doivent confirmer que toutes les transactions effectuées par l'entreprise et dont ils ont eu connaissance sont des transactions qui relevaient effectivement du mandat de l'entreprise. En second lieu, les vérificateurs sont obligés de signaler tout élément qu'ils auraient relevés pendant leur enquête et qui, selon eux, mérite d'être porté à l'attention du Parlement.

M. Dye aura peut-être d'ailleurs autre chose à vous dire à ce sujet.

En ce qui nous concerne, il importe de bien préciser que la Canadair est constituée en société en vertu de la LCCC et que, par conséquent, notre vérification des comptes s'effectue en vertu des prescriptions de cette même loi. Dans le cas qui nous occupe, la LAF ne s'applique pas.

J'aimerais maintenant monsieur le président, attirer votre attention sur une critique qui a été formulée à notre endroit, en l'occurrence le fait que, dans l'exécution de notre mandat de vérification, nous aurions été trop proches de la direction de l'entreprise ou que nous aurions été indûment influencés par l'avis de celle-ci. L'une des pierres angulaires de notre métier est au contraire que les vérificateurs doivent être tout à fait indépendants de la direction de l'entreprise, et cela non seulement en apparence mais aussi en réalité. Pour se faire, la profession tout entière comme notre Cabinet d'ailleurs ont arrêté un code d'éthiques et toute une série de règlements. Nous tenons à garantir aux membres du Comité, monsieur le président, que notre Cabinet a toujours respecté la lettre comme l'esprit de ce code d'éthiques dans toutes ses tractations avec la direction de la Canadair.

Cette critique qui a été formulée a semble-t-il été une incidente du fait que nous avons accepté à la fois l'opinion de

## [Texte]

and data prepared by the company itself, but we want to emphasize that we did not accept those views or data without examination contemplated by the generally accepted auditing standards put in place by our institute and referred to in the CBCA.

When auditors accept an appointment for any company they do so in the belief that they can depend upon management's honesty and integrity. If they have any reason to believe that is not the case, the appointment should not be accepted, because the ability to depend on honesty and integrity of management is critical to the ability to carry out an audit.

• 1005

Whenever there is evidence during the course of an audit that the auditors cannot depend on that, our procedures change very dramatically. In addition, auditors do rely on data provided by internal company personnel. If they find it reasonable, after applying the procedures by generally accepted auditing standards, auditors do not require management to have separate independent studies carried out, and certainly they themselves do not commission independent studies, unless there is reason to believe, based on the tests they apply, that the information provided to the auditors by management is incomplete, inaccurate, or misleading.

The item at issue here is the continuing internal studies carried out by Canadair with respect to the Challenger program. I think it was made very clear at the committee's meeting on Tuesday of this week that the critical item within those studies, for purposes of the annual financial statements, was the point in the program at which break-even would be achieved, thereby ensuring at least the recovery of costs of the total program accumulated up to a particular date. Our audit procedures and inquiries were particularly directed to that critical point. In 1981 we had additional corroborative data, which has been the subject of a lot of discussion in this committee, that the break-even point in the company's internal studies was reasonable and would be achieved within a reasonable timeframe.

Therefore, we do not accept, Mr. Chairman, that we were in any way close to management beyond the normal working and cordial relationship that is appropriate to maintain between a company and its auditors. We reject any suggestion that our independence of point of view, essential to an audit, was not at all times present.

I think it would be appropriate, Mr. Chairman, to read into the record, at this time, the introduction to the auditing section of the handbook of the Canadian Institute of Chartered Accountants, which we believe, and which I think will be

## [Traduction]

la direction et les données qui émanaient d'elle, mais nous voulons insister sur le fait que nous n'avons nullement accepté ces opinions et ces données sans avoir procédé à tous les examens prévus par les normes de comptabilité communément admises, normes qui ont été arrêtées par l'Institut et dont fait état la LCCC.

Lorsque un cabinet de vérification accepte de procéder à la vérification des livres d'une entreprise, il le fait immanquablement en tablant sur la conviction qu'il pourra se fier à l'honnêteté et à l'intégrité de la direction de l'entreprise en question. Si les vérificateurs ont lieu d'en douter, ils ne doivent pas accepter de procéder à la vérification dans la mesure où ils ne sauraient procéder à une vérification selon les règles s'ils ne peuvent pas compter sur l'honnêteté et l'intégrité de la direction de l'entreprise.

Lorsque, dans le courant d'une opération de vérification, les vérificateurs découvrent qu'ils ne peuvent pas se fier à la direction, leur façon d'agir change du tout au tout. Qui plus est, les vérificateurs tablent sur les données qui leur sont fournies par le personnel de l'entreprise. S'ils déterminent que ces données sont valables, en ayant recours aux méthodes correspondant aux normes comptables communément admises, les vérificateurs ne demandent pas à la direction de l'entreprise de faire procéder par d'autres à des études distinctes, pas plus qu'ils ne le feraient de leur propre initiative, sauf s'ils ont lieu de croire, en fonction de leurs examens, que les données qui leur ont été communiquées par la direction sont insuffisantes, imprécises ou tronquées.

En l'occurrence, nous voulons parler ici des études internes effectuées par la société Canadair elle-même à propos du programme Challenger. Il a été je crois dit très clairement à l'occasion de la réunion de mardi que les éléments les plus importants de ces études, éléments en rapport avec les états financiers annuels, étaient la détermination du seuil de rentabilité du programme, seuil qui aurait permis au moins de recouvrer les dépenses engagées aux titres du programme d'ensemble jusqu'à une date donnée. Nos méthodes de vérification et nos examens se sont particulièrement axés sur cet élément tout à fait essentiel. En 1981, nous avons reçu de nouveaux éléments corroboratifs, qui ont d'ailleurs été abondamment discutés au Comité, éléments selon lesquels les études internes effectuées par l'entreprise faisaient état d'un seuil de rentabilité raisonnable que l'entreprise pouvait espérer atteindre dans un délai lui aussi raisonnable.

Tout cela étant, monsieur le président, nous ne saurions accepter la critique selon laquelle nous aurions entretenu avec la direction de l'entreprise des relations trop intimes transcendant de beaucoup les rapports fonctionnels et cordiaux qui sont de mise entre une entreprise et ses vérificateurs. Nous réfutons toute insinuation selon laquelle nous aurions à quelque moment que ce soit manqué à ce critère d'indépendance.

Je pense qu'il conviendrait maintenant monsieur le président de vous citer l'introduction de la partie «vérification» du manuel de l'Institut canadien des comptables agréés qui, selon nous, et je pense que vous en serez convaincu, correspond



*[Text]*

demonstrated, is relevant to all of the points I have mentioned, and it reads as follows, and I quote. It is four paragraphs:

The objective of an audit of financial statements is to express an opinion on the fairness with which they present the financial position, results of operations, and changes in financial position in accordance with generally accepted accounting principles, or in special circumstances another appropriate disposed basis of accounting consistently applied.

Such an opinion is not an assurance as to the future viability of an enterprise, nor an opinion as to the efficiency or effectiveness with which its operations, including internal control, have been conducted.

The operations of an enterprise are under the control of management, which has the responsibility for the accurate recording of transactions and the preparation of financial statements in accordance with generally accepted accounting principles. These responsibilities include: designing and maintaining accounting records and internal controls, selecting and applying accounting policies, safeguarding assets, and preventing and detecting fraud and error.

An audit of the financial statements does not relieve management of its responsibilities. The auditor may make suggestions as to the form or content of the financial statements, or he may draft them in whole or in part based on management's accounting records. However, financial statements remain the representations of management.

In the performance of an audit of financial statements the auditor complies with generally accepted auditing standards, which relate to the auditor's qualifications, the performance of his examination and the preparation of his report. In performing his examination, the auditor seeks a reasonable assurance that the financial statements, taken as a whole, are not materially misstated. The auditor normally designs his auditing procedures on the assumption of management's good faith and exercises professional judgment in determining the nature, extent and timing of those procedures in evaluating the results and in assessing determinations made by management. Absolute assurance in auditing is not attainable, as a result of such factors as the need for judgment, the use of testing, the inherent limitations of internal control and the fact that much of the evidence available to the auditor is persuasive rather than conclusive in nature.

*[Translation]*

parfaitement à tout ce que je vous ai dit jusqu'ici. Cette introduction, longue de quatre paragraphes, se lit comme suit:

La vérification des états financiers a pour but la formulation d'une opinion quant à la validité de la présentation de la situation financière, des résultats d'exercice et de l'évolution de la situation financière d'une entreprise conformément aux principes comptables communément admis ou, dans des circonstances particulières, conformément à toute autre base de comptabilité pourvu qu'elle soit appliquée avec rigueur et logique.

Cette opinion n'est nullement la garantie de la viabilité future de l'entreprise, pas plus qu'elle ne se veut un jugement quant à l'efficacité ou à l'efficience des activités de l'entreprise, au nombre desquelles les activités de régie interne.

Les activités de l'entreprise relèvent de la direction de cette dernière à qui incombe la responsabilité de faire état avec précision de toutes les transactions effectuées et de préparer ces états financiers conformément aux principes comptables communément admis. Ces responsabilités sont les suivantes: établir des dossiers comptables permanents ainsi que des mesures de régie interne, choisir et mettre en oeuvre les politiques comptables appropriées, garantir les avoirs de l'entreprise, éviter et combattre toute fraude et toute erreur.

La vérification des états financiers d'une entreprise ne dégage nullement la direction de celle-ci de ses responsabilités. Le vérificateur peut proposer la forme ou la teneur des états financiers, et il peut également les établir lui-même en tout ou en partie en tablant sur les dossiers comptables émanant de la direction. Il n'en reste pas moins que les états financiers restent toujours un document émanant de la direction.

Lorsqu'il procède à la vérification des états financiers d'une entreprise, le vérificateur respecte les normes de comptabilité communément admises, normes qui ont trait aux compétences du vérificateur, à la façon dont il procède à son examen des comptes et aux modalités d'établissement de son rapport de vérification. Lorsqu'il procède à son examen comptable, le vérificateur tente d'obtenir la garantie raisonnable que les états financiers dans leur ensemble ne sont pas physiquement parlant une expression tronquée de la réalité financière de l'entreprise. En temps normal, le vérificateur choisit ses méthodes de vérification en partant du principe que la direction est de bonne foi, et il se fonde sur son jugement professionnel pour définir la nature, l'envergure et l'échelonnement des méthodes utilisées pour évaluer les résultats et pour analyser les conclusions formulées par la direction. En vérification comptable, la garantie absolue n'existe pas, dans la mesure où une vérification est toujours fondée sur un certain jugement, sur certains examens, sur les limites intrinsèques de la vérification interne ainsi que sur le fait que bon nombre des éléments sur lesquels table le vérificateur ont un caractère raisonné plutôt que péremptoire.

That is the close of the quote, Mr. Chairman.

Voilà qui termine cet extrait, monsieur le président.



[Texte]

• 1010

The last item I want to touch upon, which was raised in the meeting of the committee on Tuesday, has to do with the dating of the auditors' report and the final steps leading up to a company's issuing its financial statement with our report attached. This process is fairly well established, particularly amongst large companies, and was indeed followed by Canadair in common with many other companies of similar size. The process is this:

One, management of the company presents its financial statements to the audit committee of the company for its consideration and approval.

Two, at the same time, we present our audit report, having marked it "draft" for the information of the audit committee. The audit committee decides whether the financial statements, as presented by management, are appropriate and should be presented to the board for its final approval. The date on our auditors' report for Canadair is the date on which our field work is completed. In addition to the formal report intended for issuance with the company's financial statement, we also report to the audit committee any matters of importance arising in the course of our audit. Such matters are typically covered in a written report and are typically supplemented by discussions at the audit committee meeting itself.

Three, at the audit committee meeting the committee decides whether or not to recommend the financial statements as presented by management to the board for its approval.

Four, that having been done, both the financial statements and our auditors' report are forwarded to the board of directors, which makes the final decision concerning issuance. In the event that the financial statements are changed, at that time the board refers them back to the auditors to determine if that change affects the auditors' report.

In summary, then, Mr. Chairman, these are the important and relevant points I would like to make: The financial statements of a company are the responsibility of the company. The responsibility of a company's auditors is to report independently on those statements. Those interrelated but distinct responsibilities are clearly defined and recognized by the business community, the accounting profession and the law. If the financial statements are not fair in accordance with generally accepted accounting principles, then the auditor must so state, but auditors do not restate what is already in financial statements. Auditors' opinions are not an assurance as to future viability of an enterprise. Auditors do not go beyond what the law contemplates and cannot go beyond what the law contemplates.

[Traduction]

Le dernier élément que j'aimerais aborder et dont il a été fait état au cours de la réunion de mardi, est la date du rapport de vérification de même que les dernières étapes qui débouchent sur la publication par l'entreprise de ces états financiers avec notre rapport de vérification en annexe. Il s'agit d'une procédure relativement normalisée, surtout dans le cas des grosses entreprises, et cette procédure a effectivement été suivie dans le cas de la Canadair, ne faisant par là aucunement exception à ce qui se produit généralement pour les entreprises d'envergure comparable. Voici comment nous procédons:

En premier lieu, la direction de l'entreprise soumet ses états financiers au comité de vérification interne pour que celui-ci l'étudie et lui donne son aval.

En second lieu, simultanément, nous soumettons notre propre rapport de vérification, assorti de la mention «projet» au même comité de vérification. Ce comité de vérification interne détermine si les états financiers soumis par la direction de l'entreprise sont valables et peuvent donc être soumis à l'approbation en dernier ressort du conseil d'administration. La date figurant sur notre rapport de vérification de livres de la Canadair est la date à laquelle nous terminons nos opérations de vérification proprement dite. Outre le rapport officiel destiné à être publié en même temps que les états financiers de l'entreprise, nous signalons également au comité de vérification toutes les questions importantes que nous avons relevées en cours de vérification. En général, ces questions font l'objet d'un rapport écrit qui débouche à son tour sur des discussions au sein même du comité de vérification.

En troisième lieu, à l'occasion de la réunion du comité de vérification, les membres de ce dernier décident de recommander ou de ne pas recommander à l'approbation du conseil d'administration les états financiers soumis par la direction.

Quatrièmement, après tout cela, les états financiers et notre rapport de vérification sont transmis au conseil d'administration qui décide en dernier ressort de les publier ou non. Au cas où les états financiers viendraient à être modifiés, le conseil d'administration renvoie la version modifiée des états financiers aux vérificateurs qui détermineront si ces modifications doivent avoir une incidence sur le rapport de vérification.

En deux mots donc, monsieur le président, voici les éléments importants et pertinents que j'aimerais souligner: les états financiers de l'entreprise sont la responsabilité de l'entreprise. Les vérificateurs de l'entreprise ont pour mission de déposer un rapport de vérification indépendant portant sur les états financiers. Ces deux responsabilités distinctes mais imbriquées sont clairement définies et communément admises par les milieux d'affaires, les milieux comptables et le législateur. Si les états financiers ne sont pas valables dans l'optique des principaux comptables communément admis, le vérificateur doit en faire état, mais il ne lui appartient pas de reformuler ce qui figure déjà dans les états financiers. L'opinion du vérificateur n'est nullement la garantie de la viabilité future de l'entreprise. Le vérificateur ne transcende jamais les prescriptions légales et d'ailleurs il ne lui est pas loisible de le faire.

*[Text]*

Canadair is incorporated under the CBCA and accordingly we reported as required by that act. The FAA is not applicable. Auditors do rely on internal data, but that is subjected to the procedures contemplated in generally accepted auditing standards.

• 1015

Finally, we reject any suggestion that we were too close, or unduly influenced by management. We maintained the independence which is essential to an audit throughout our engagement.

Mr. Chairman, the purpose of this statement has been to assist the committee in clarifying a variety of matters. We hope we have achieved that, but both Mr. Tilley and myself would be glad to add further clarification or respond to any questions. Our purpose is to try to ensure, to the extent we are able to do so, that the committee has the information it needs.

Thank you very much for the time to make this statement.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Stephenson, for that comprehensive addition to our evidence. I am sure the record of that will be helpful to the committee.

Before we go on to questions, the clerk tells me we have a quorum and that there are two items of business we should deal with before we lose our quorum. Sometimes quorums are elusive.

The first item is a letter I have received from the vice-chairman of this committee, Mr. Louis Desmarais, who explains that as he is heavily involved with the task force on pension reform, which has kept him away from our committee for the last several months, and as he expects that it will keep him away for the rest of this year, he has therefore submitted his resignation as vice-chairman of this committee. I think it is in order for me to accept that resignation and I therefore would invite nominations for the position of vice-chairman of this committee. Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I would nominate Mr. Norman Kelly as vice-chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Wright. Mr. Kelly is here and has no objections.

**An hon. Member:** It is the money he likes!

**The Chairman:** Are there any further nominations for the position of vice-chairman of the committee? Any further nominations for the position of vice-chairman? Third and last time, any further nominations for the position of vice-chairman? Is it agreed?

Motion agreed to.

**The Chairman:** It is agreed then that Mr. Kelly be named vice-chairman, by acclamation, of this committee. Thank you very much.

*[Translation]*

La Canadair est constituée en société en vertu de la LCCC et, par conséquent, notre rapport de vérification est conforme aux prescriptions de cette loi. La Loi sur l'administration financière ne s'applique pas ici. Les vérificateurs tablent sur des données internes, mais les examinent selon les méthodes correspondant aux normes de vérification communément admises.

Enfin, nous rejetons toute insinuation selon laquelle nous aurions été trop proches de la direction de l'entreprise ou indûment influencés par elle. Nous avons conservé pendant toute la durée de notre mandat notre caractère d'indépendance, caractère absolument essentiel à toute vérification.

Monsieur le président, cet exposé avait pour but d'aider le comité à faire la lumière sur toute une série d'éléments. Nous espérons y être parvenus mais M. Tilly et moi-même serions extrêmement heureux de vous fournir toute autre précision ou de répondre à toute question que vous auriez à nous poser à ce sujet. Nous tenons à ce que le comité ait en main toutes les données dont il a besoin et nous voulons faire tout ce qui est en notre pouvoir pour qu'il en soit ainsi.

Je vous remercie de m'avoir permis de faire cet exposé.

**Le président:** Merci, monsieur Stephenson, voilà qui vient utilement compléter notre dossier. Je suis convaincu que cet exposé va nous être extrêmement précieux.

Avant de passer aux questions, le greffier me dit que nous avons le quorum et que nous devrions en profiter pour faire un peu de régie interne car les quorums sont parfois évanescents.

En premier lieu, il y a une lettre du vice-président du comité, M. Louis Desmarais, qui m'est adressée, lettre dans laquelle notre vice-président me dit que c'est son programme très chargé au Comité spécial sur la réforme des pensions qui l'a empêché d'assister aux séances de notre comité de ces derniers mois, et il ajoute que selon toute vraisemblance il en sera de même jusqu'à la fin de l'année. Par conséquent, il a jugé bon de présenter sa démission. Il m'appartient je crois de l'accepter et je vais donc mettre en candidature le poste de vice-président du Comité des comptes publics.

**M. Wright:** J'aimerais proposer le nom de M. Norman Kelly à la vice-présidence, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Wright. M. Kelly est parmi nous et il accepte d'être ainsi mis en candidature.

**Une voix:** C'est parce qu'il aime l'argent!

**Le président:** Y a-t-il d'autres candidatures proposées à la vice-présidence du comité? Avez-vous d'autres noms? Pour la troisième fois, y a-t-il d'autres candidats au poste de vice-président? Sommes-nous d'accord?

La motion est adoptée.

**Le président:** M. Kelly est donc élu à l'unanimité vice-président du comité. Je vous remercie.



## [Texte]

The second item of business is the Twenty-third Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure, which the clerk tells me has been distributed and which members will have in front of them. For the benefit of our witnesses, I will read it. It is fairly short.

Your Sub-Committee recommends the following tentative schedule:

(a) Tuesday, June 28, 1983—10.30 a.m. to 12.30 p.m.—Subject: Management's Response to CBC-TV's *Fifth Estate* program on Canadair—Witnesses: Senior officials from the Office of the Auditor General of Canada, the Canada Development Investment Corporation, Canadair Limited and Thorne Riddell; and

(b) Thursday, June 30, 1983—9.30 a.m. to 12.30 p.m.—In camera meeting—Witnesses: Senior officials from the Office of the Auditor General of Canada, the Canada Development Investment Corporation, Canadair Limited and Thorne Riddell.

Is there any discussion? Yes, Mr. Blenkarn.

**Mr. Blenkarn:** Mr. Chairman, I suggest to the committee that Thursday, June 30, is probably not an appropriate time in view of the House scheduling and that the meeting scheduled for Thursday, June 30, be scheduled for June 29, from 3.30 p.m. to, say, 6.30 p.m. in order to complete the work. Or 6.00 p.m. anyway.

**The Chairman:** Thank you for that idea.

**Mr. Blenkarn:** I really think, Mr. Chairman, you might have a difficult time finding a quorum on June 30.

**The Chairman:** The Chair has no problem, because the Chair will not be here either. Mr. Wright, you wanted to comment on the report.

• 1020

**Mr. Wright:** Yes. Mr. Chairman, when you say that the officials from the Canada Development Investment Corporation will be here, would you name those officials? Does that include the minister?

**The Chairman:** I do not think so, no.

**Mr. Wright:** I am assuming that we only have one official from CDIC then, Mr. Bell?

**The Chairman:** Mr. Bennett and Mr. Bell.

**Mr. Wright:** Mr. Bennett and Mr. Bell. Would it be to our advantage to have Mr. Austin here at the same time?

**The Chairman:** The steering committee did not recommend that we have Mr. Austin as Mr. Austin really did not come on the scene until after it was all over. The steering committee felt that Mr. Austin could not answer questions about what Mr. Gray did, and Mr. Gray, as you know, had declined our invitation.

## [Traduction]

En second lieu, nous avons le 23<sup>ième</sup> Rapport du Sous-comité de l'ordre du jour et de la procédure qui a été distribué, me dit le greffier, à tous les membres du comité. Permettez-moi de vous le lire à l'intention de nos témoins. Il est très court.

Le sous-comité recommande le calendrier de réunions suivant:

(a) Le mardi 28 juin 1983 de 10h30 à 12h30—objet: réfutation par la direction de la Canadair du reportage diffusé dans le cadre de l'émission *Fifth Estate* du réseau de télévision anglais de Radio-Canada—témoins: hauts fonctionnaires du Bureau du Vérificateur général du Canada, de la Corporation de développement des investissements du Canada, de la Canadair Ltée et de Thorne Riddell; et

(b) Le jeudi 30 juin 1983 de 9h30 à 12h30—séance à huis clos—témoins: hauts fonctionnaires du Bureau du Vérificateur général du Canada, de la Corporation de développement des investissements du Canada, de la Canadair Ltée et de Thorne Riddell.

Quelqu'un a-t-il quelque chose à déclarer? Monsieur Blenkarn.

**M. Blenkarn:** Monsieur le président, le jeudi 30 juin sera sans doute une date malcommode, compte tenu du programme de la Chambre, et je proposerais dès lors que la réunion prévue pour le jeudi 30 juin soit avancée au mercredi 29 juin de 15h30 à 18h30, par exemple, ce qui nous permettrait de terminer nos travaux. Mettons 18h pour ne pas faire d'histoire.

**Le président:** Je vous remercie pour cette suggestion.

**M. Blenkarn:** Je suis vraiment persuadé monsieur le président que nous aurons du mal à obtenir le quorum le 30 juin.

**Le président:** Ce n'est pas un problème pour moi vu que je ne serai pas là de toute manière. Monsieur Wright, vous auriez quelque chose à ajouter à ce sujet?

**M. Wright:** Oui. Voulez-vous, monsieur le président, nommer les directeurs de la Société canadienne pour le développement de l'investissement qui comparaitront devant le Comité? Est-ce que le ministre comparaitra avec eux?

**Le président:** Je crois que non.

**M. Wright:** Dois-je donc comprendre qu'il n'y aura qu'un seul directeur de la Société canadienne pour le développement de l'investissement, soit M. Bell?

**Le président:** M. Bennet et M. Bell.

**M. Wright:** M. Bennett et M. Bell. Ne serait-il pas à notre avantage d'entendre M. Austin en même temps?

**Le président:** Si le Comité directeur n'a pas recommandé que nous invitions M. Austin à comparaître, c'est que celui-ci est arrivé après les événements en question. Le Comité directeur estimait que M. Austin ne serait pas en mesure de répondre à des questions concernant les activités de M. Gray.



[Text]

**Mr. Wright:** Did Mr. Bell not come on the scene afterwards too?

**The Chairman:** Yes, I think you are right about that, but he is the representative of the owner.

**Mr. Wright:** And the owner is the minister.

**The Chairman:** No, I think the owner is CDIC, and Mr. Bell is the president. I think that is the chain.

**Mr. Blenkarn:** We are not quite sure whether the owner is CDIC, Mr. Chairman. I believe there is a statute before the House of Commons that received first reading.

**The Chairman:** Apparently that . . .

**Mr. Blenkarn:** That is all.

**The Chairman:** I will not argue that point with you, Mr. Blenkarn. Evidence before this committee is that CDIC has the shares and has had them since November.

I think we should consult the witnesses who are invited for those meetings. I am sorry to . . .

**Mr. Wright:** On a point of order, Mr. Chairman. I would like to have a clarification of what the other members of the committee feel about whether or not Mr. Austin should be invited too.

**Mr. Kelly:** With all due respect, I thought we had debated that at the steering committee meeting.

**Mr. Wright:** They are telling me they do not want him so . . .

**Mr. Fennell:** He is a professional answerer; we do not need him.

**The Chairman:** The report is perhaps necessarily difficultly worded, but the steering committee's feeling was that we hopefully could wrap this thing up in two more meetings. Since the company had offered a rebuttal to the *Fifth Estate* program, the committee felt that would be a useful thing to have one day. We also felt that an in camera meeting, which would be off the record, would allow the company to introduce some information in private to the committee which they had been reluctant to do in public, and it might also engender a more informal discussion than is perhaps possible in a public meeting, all of which would devolve to the benefit of the taxpayer. That is why those two meetings and those two dates in those two scenarios were put.

You have heard from Mr. Blenkarn that Thursday is not a good day for parliamentarians, it being the last day of sitting of the House under the new rules. It also being private members' day when the House rises at 6.00 p.m., it might be difficult to find enough members.

**Mr. Blenkarn:** Indeed, Mr. Chairman, there might be a possibility the House will not sit on Thursday.

[Translation]

et, comme vous le savez, M. Gray lui-même a refusé notre invitation à comparaître.

**M. Wright:** M. Bell n'est-il pas arrivé, lui aussi, après les événements en question?

**Le président:** Oui, je crois que vous avez raison, mais c'est lui qui représente le propriétaire.

**M. Wright:** Et le propriétaire, c'est le ministre.

**Le président:** Non. Je crois que Canadair appartient à la S.C.D.I., dont M. Bell est président. Voilà comment cela se présente.

**M. Blenkarn:** Nous ne sommes pas tout à fait certains, monsieur le président, qu'il appartienne à la S.C.D.I.. Je crois qu'un projet de loi a été déposé en première lecture à la Chambre des communes.

**Le président:** Il semble que . . .

**M. Blenkarn:** C'est tout.

**Le président:** Je ne le dispute pas, monsieur Blenkarn. Des témoins ont dit au Comité que c'est la S.C.D.I. qui détient les actions et cela depuis novembre.

Je crois que nous devrions consulter les témoins qui ont été invités à comparaître aux séances en question. Je regrette de . . .

**M. Wright:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement. Je voudrais savoir si les autres membres croient qu'il faudrait aussi inviter M. Austin.

**M. Kelly:** Sauf votre respect, je croyais que le Comité directeur en avait déjà discuté.

**M. Wright:** On me dit qu'on ne veut pas qu'il compareisse . . .

**M. Fennell:** Il fait métier de répondre à des questions; nous n'en avons pas besoin.

**Le président:** Le libellé du rapport est forcément difficile, mais le Comité directeur espérait que deux séances suffissent pour terminer nos travaux. Puisque les représentants de la compagnie ont répliqué à l'émission du *Fifth Estate*, le Comité croyait qu'il serait utile de les entendre à ce sujet. Nous croyons également que si la séance était à huis clos, sans transcription, les représentants de la compagnie profiteraient de l'occasion pour dévoiler des informations qu'ils ont évité de rendre publiques; l'atmosphère serait plus détendue qu'il ne le serait s'il s'agissait d'une séance publique et tout cela serait à l'avantage du contribuable. C'est pourquoi on a prévu ces deux séances, aux dates et conditions mentionnées.

Comme M. Blenkarn l'a dit, le jeudi n'est pas un jour qui convienne aux députés. En vertu du nouveau règlement, c'est le dernier jour où la Chambre siège. Comme le jeudi est consacré aux affaires des députés et que la Chambre va suspendre ses travaux à 18 heures, on aura peut-être de la difficulté à atteindre le quorum.

**M. Blenkarn:** Il se peut même, monsieur le président, que la Chambre ne siège pas jeudi.

[Texte]

**The Chairman:** Yes. That would not affect necessarily the schedule of this committee because we can sit when the House is not sitting. But Mr. Kearns, I think, indicated that he had a difficulty with some days next week.

Could you comment, sir?

**Mr. F.R. Kearns (Former President and Chief Executive Officer, Canadair Limited):** Any time on Thursday would be acceptable to me, but I have a problem with respect to Tuesday.

**The Chairman:** And if we were doing the *Fifth Estate* rebuttal I assume you would like to be here.

**Mr. Kearns:** I do not believe it is mandatory.

**Mr. Fennell:** Mr. Chairman, what about the afternoon of Tuesday, June 28?

**The Chairman:** That is another possibility, Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** If Mr. Kearns is going to be here and a lot of these people are going to be here, why do we not just carry on?

**The Chairman:** Mr. Kearns is not going to be here Tuesday.

**Mr. Fennell:** Oh, he is not. But he said he was available.

**Mr. Kearns:** Thursday.

**Mr. Blenkarn:** I would think, Mr. Chairman, that carrying on in the afternoon might be more appropriate than waiting even until Wednesday.

**The Chairman:** What about Wednesday, Mr. Kearns?

**Mr. Kearns:** That could be a problem for me.

**The Chairman:** Mr. Fennell.

• 1025

**Mr. Fennell:** What is the exact requirements for a quorum, let us get this straight first, because it could be a very dicey day. You are not going to be here.

**Mr. Fennell:** If there are no Conservatives here, do you hear evidence?

**An hon. Member:** No.

**An hon. Member:** Yes, you can.

**Mr. Fennell:** I did not think you could.

**The Chairman:** The clerk tells me that the quorum is three members; this is a quorum for hearing evidence . . .

**Mr. Fennell:** Yes.

**The Chairman:** —three members of Parliament, including a member of the government and a member of the Official Opposition.

**Mr. Fennell:** That is what I thought.

**The Chairman:** The clerk is just confirming that now. Then, of course, for the full quorum to decide anything, we need six members of Parliament, and because of the make-up of the

[Traduction]

**Le président:** Oui. Mais cela ne changerait pas forcément le calendrier du Comité, car nous pouvons siéger alors que la Chambre ne siège pas. Mais je crois que M. Kearns a indiqué que certains jours ne lui conviendraient pas.

Voulez-vous préciser, monsieur?

**M. F.R. Kearns (ancien président et directeur général, Canadair Ltée):** Je peux comparaître jeudi à n'importe quelle heure; c'est mardi qui pose un problème.

**Le président:** Et si nous entendons la réplique à l'émission du *Fifth Estate*, je suppose que vous voudriez être présent?

**M. Kearns:** Pas forcément.

**M. Fennell:** Que dites-vous, monsieur le président, de l'après-midi du mardi 28 juin?

**Le président:** Voilà encore une possibilité, monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Si M. Kearns sera présent, ainsi qu'un bon nombre des représentants, qu'est-ce qui nous empêche de poursuivre tout simplement?

**Le président:** M. Kearns ne sera pas ici mardi.

**M. Fennell:** Oh, il ne sera pas ici. Je croyais qu'il avait dit qu'il était libre.

**M. Kearns:** Jeudi.

**M. Blenkarn:** Je crois, monsieur le président, qu'il vaudrait mieux reprendre l'après-midi, au lieu d'attendre mercredi.

**Le président:** Le mercredi vous conviendrait-il, monsieur Kearns?

**M. Kearns:** Cela pourrait poser un problème.

**Le président:** Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Il faudrait d'abord préciser combien de députés constituent le quorum, car cela pourrait être délicat. Vous ne serez pas ici.

**M. Fennell:** Est-ce qu'on peut entendre les témoignages s'il n'y a pas de Conservateurs?

**Une voix:** Non.

**Une voix:** Si, on peut.

**M. Fennell:** Je croyais que vous ne le pouviez pas.

**Le président:** Le greffier me dit que trois députés constituent un quorum pour entendre des témoignages.

**M. Fennell:** Oui.

**Le président:** Il faut trois députés, dont un député du parti au pouvoir et un député de l'Opposition officielle.

**M. Fennell:** C'est bien ce que je pensais.

**Le président:** Le greffier est en train de le confirmer. Evidemment, pour adopter des motions, il faut six députés; en raison de la composition du Comité, six Libéraux, trois



[Text]

committee . . . six Liberals, three Conservatives and one NDP MP—we must have at least two Liberals to decide anything.

At the meeting of February 15, 1983, with the motion of Mr. Kelly, it was agreed:

That the chairman be authorized to hold meetings to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, provided that at least three members are present and that both government and opposition parties are represented.

**An hon. Member:** Okay.

**The Chairman:** Then Mr. Kelly would be correct in his analysis, that either Progressive Conservative or New Democratic Party members are needed along with government members.

Now, at these meetings Mr. Kelly will be in the Chair, as I shall be absent on a delegation. I do not think you will have any trouble getting three members.

Now, if I may go back to the witnesses, we heard from Mr. Kearns. Mr. Dye, you were having a problem I think as well.

**Mr. Dye:** I had anticipated in your trip that I would not be called on, so I had set my vacation. I have figured out a way to return. If I can get a plane back here, then, within minutes of your meeting, I will return to my vacation on the Thursday. If I leave late on Tuesday, it can work. But I will be here. If your committee meets, sir, you are the client.

**Mr. Fennell:** Do you prefer Tuesday?

**The Chairman:** Tuesday or Thursday, if it is all right with you.

**Mr. Dye:** I am going to be on vacation.

**The Chairman:** You can make Tuesday and Thursday, but you could not make a Wednesday meeting.

**Mr. Dye:** I will be here when you need me.

**The Chairman:** All right.

**Mr. Fennell:** Mr. Chairman, I would just like to ask you. How long are you on vacation, Mr. Dye?

**Mr. Dye:** Four working days.

**Mr. Fennell:** That is all.

This is such an important subject, are we going to drop this investigation and scrutiny during the summer recess? Or is there any possibility of holding meetings some time during the summer? We do not have the answers, nor are we going to get them in two more meetings next week.

**The Chairman:** Mr. Fennell, the committee can decide anything it likes. The steering committee is suggesting that we plan these two further meetings, and the steering committee felt that by that time we would have all the information that would be useful to the committee.

**Mr. Kelly:** It is not something that the steering committee ignores. I think there was a feeling at the committee that this

[Translation]

Conservateurs et un NPD, il faut au moins deux députés libéraux pour pouvoir décider quoi que ce soit.

A la séance tenue le 15 février 1983, sur motion de M. Kelly, on a convenu de ce qui suit:

Que le président soit autorisé à tenir des séances, à recevoir des témoignages et à en autoriser l'impression, à défaut de quorum, pourvu qu'au moins trois membres soient présents et que le gouvernement et les partis de l'Opposition soient représentés.

**Une voix:** D'accord.

**Le président:** M. Kelly a donc raison de dire qu'il faut des députés soit du Parti conservateur soit du NPD, ainsi que des députés du parti au pouvoir.

Étant donné que je serai absent, les séances en question seront présidées par M. Kelly. Je ne crois pas que vous ayez de la difficulté à assurer la présence de trois députés.

Maintenant, pour revenir aux témoins, nous avons déjà demandé l'avis de M. Kearns. Mais je crois, monsieur Dye, que vous aviez des problèmes vous aussi.

**M. Dye:** Étant donné que vous partez en voyage, je croyais que je ne serais pas convoqué et j'ai décidé de prendre des vacances. Mais je pourrais revenir. S'il y a des vols qui partent d'ici tout de suite après la séance, je retournerai en vacance jeudi. Si je pars tard mardi, cela pourrait marcher. Quoi qu'il en soit, je serai là. C'est vous qui décidez, monsieur le président, quand le Comité se réunit.

**M. Fennell:** Préférez-vous mardi?

**Le président:** Mardi ou jeudi, si cela vous convient.

**M. Dye:** Je serai en vacances.

**Le président:** Vous pourriez comparaître mardi ou jeudi, mais non mercredi.

**M. Dye:** Si vous avez besoin de moi, je serai là.

**Le président:** Très bien.

**M. Fennell:** Je voudrais simplement vous demander, monsieur Dye, pendant combien de temps vous serez en vacances?

**M. Dye:** Pendant quatre jours ouvrables.

**M. Fennell:** Pas plus.

Il s'agit d'une question de la plus haute importance; l'enquête sera-t-elle suspendue pendant l'ajournement? Ou serait-il possible de tenir des séances l'été? Nous n'avons pas encore obtenu de réponses et nous ne les obtiendrons pas au cours des deux séances de la semaine prochaine.

**Le président:** Le Comité peut faire ce qu'il veut. Le Comité directeur a proposé qu'on prévoit deux séances supplémentaires, ce qui devait nous permettre de recueillir les informations dont nous avons besoin.

**M. Kelly:** Le Comité directeur ne négligeait pas cet aspect. Le Comité directeur prévoyait que les témoignages seraient



[*Texte*]

material would be reviewed early in July, and if it is necessary to call further meetings to fill in the gaps, we would do that.

**The Chairman:** Now, let us return to our report. There does not seem to be any objection to the Tuesday meeting, to have Canadair's rebuttal to *The Fifth Estate* program, even though Mr. Kearns will be absent. Mr. Bennett, would you still like to address this question?

**Mr. G. Bennett (Acting President, Canadair Limited):** Mr. Aird and I will be absent as well on Tuesday.

**The Chairman:** Oh dear.

**Miss Carney:** So Mr. Kearns, Mr. Aird and Mr. Bennett will not be here on Tuesday?

**Mr. Kearns:** Not on Tuesday.

**Mr. Bennett:** Tuesday and Wednesday.

**Mr. Kelly:** Why is that?

**Mr. Kearns:** Is it possible, Mr. Chairman, to hold both meetings on Thursday?

**An hon. Member:** No.

**An hon. Member:** Wednesday or Monday.

**Mr. Kelly:** Why can the officials of Canadair not be here?

**The Chairman:** Mr. Bennett.

**Mr. Bennett:** We have been trying for some weeks to take care of a renegotiation of a very important contract to Canadair. It involves the three of us having to leave Canada to meet with the other parties to the contract. We had put it off until this weekend. We are going on Sunday and we cannot be back by Tuesday.

**The Chairman:** Certainly the idea of a rebuttal to *The Fifth Estate* program would be lacking something without any of you gentlemen.

• 1030

**An hon. Member:** That is right.

**Mr. Hovdebo:** We could always switch Tuesdays and Thursdays, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Switch Tuesdays and Thursdays, says Mr. Hovdebo. That puts our in camera meeting without any of the Canadair officials as well.

**Mr. Hovdebo:** We do not have to do that. We can just have Canadair . . .

**The Chairman:** But we have Canadair officials involved. May the Chair make a suggestion? What does this afternoon look like for you people? I mean, you are here, and we are here.

**Mr. Wright:** Sure. Why not?

**The Chairman:** Would Canadair be prepared this afternoon for rebuttal on *The Fifth Estate*?

[*Traduction*]

examinés au début de juillet et que s'il était nécessaire, pour combler des lacunes, de convoquer des séances supplémentaires, on agirait en conséquence.

**Le président:** Revenons à notre rapport. Personne ne semble s'opposer à ce qu'on se réunisse jeudi pour donner à Canadair l'occasion de répliquer à l'émission *The Fifth Estate*, même si M. Kearns sera absent. Avez-vous quelque chose à ajouter, monsieur Bennett?

**M. G. Bennett (président suppléant, Canadair Limitée):** M. Aird et moi-même ne pourrions pas, nous non plus, être présents mardi.

**Le président:** Mon Dieu.

**Mlle Carney:** M. Kearns, M. Aird et M. Bennett seront donc absents mardi?

**M. Kearns:** Non pas mardi.

**M. Bennett:** Mardi et mercredi.

**M. Kelly:** Pourquoi?

**M. Kearns:** Serait-il possible, monsieur le président, de tenir les deux séances jeudi?

**Une voix:** Non.

**Une voix:** Mercredi ou lundi.

**M. Kelly:** Pourquoi les directeurs de Canadair ne pourront-ils pas être présents?

**Le président:** Monsieur Bennett.

**M. Bennett:** Nous essayons depuis quelques semaines de nous occuper de la renégociation d'un contrat qui est très important à Canadair. Pour ce faire, trois d'entre nous devons quitter le Canada pour rencontrer les autres signataires. Nous avons dû remettre notre départ jusqu'à la fin de semaine. Nous partons dimanche et nous ne pourrions être de retour mardi.

**Le président:** Il est certain que, si vous étiez absents, la réplique à l'émission *The Fifth Estate* serait bien moins intéressante.

**Une voix:** C'est vrai.

**M. Hovdebo:** Nous pourrions toujours permuter les mardi et jeudi, monsieur le président.

**Le président:** M. Hovdebo propose de permuter les mardi et jeudi. Cela veut dire que nous n'aurons pas non plus de représentants de Canadair à notre séance à huis clos.

**M. Hovdebo:** Pas nécessairement. Nous pouvons simplement avoir Canadair . . .

**Le président:** Mais les représentants de Canadair sont impliqués. La présidence peut-elle faire une suggestion? Que penseriez-vous de cet après-midi? Vous êtes ici et nous sommes tous ici.

**M. Wright:** C'est vrai. Pourquoi pas?

**Le président:** Canadair serait-il prêt à venir cet après-midi répondre au reportage du *Fifth Estate*?

[Text]

**Miss Carney:** What about now?

**The Chairman:** It is not good for Mr. Fennell. Mr. Kearns?

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, could I make the suggestion that we prepare a rebuttal and submit a rebuttal report to the committee for consideration prior to the Thursday meeting next week. Then we could respond to any questions that might come from the written report at the Thursday meeting.

**The Chairman:** The problem would be if any of those questions had to be on the record. Thursday was planned as an in camera meeting, with no record.

However, that is a suggestion from Mr. Kearns, that the company submit to members of the committee a written explanation, a written rebuttal of the *Fifth Estate* program.

Mr. Kelly?

**Mr. Kelly:** Since most of the questions for which the response was an in camera answer came from Mr. Bell, could Mr. Bell be considered speak not only on behalf of CDIC, but also of Canadair, at the meeting on Tuesday?

**Miss Carney:** Mr. Chairman, if we cannot resolve this now, maybe we could do it later.

**The Chairman:** You mean in July some time?

**Mr. Fennell:** Yes, I think so.

**Miss Carney:** We are taking up a great deal of time, and we do not seem to be getting anywhere.

**Mr. Fennell:** Mr. Chairman, I would suggest that we are using up a lot of valuable time. We have the witnesses in front of us. Could the steering committee get together and establish some dates in July to go ahead with this meeting, as it cannot be held next week?

**The Chairman:** We could certainly do that. Could we have a motion from somebody other than you, Mr. Fennell?

**Mr. Fennell:** Yes.

**The Chairman:** Sorry, nothing personal. Miss Carney, Mr. Wright, or Mr. Hovdebo. What is the motion, please?

**Mr. Wright:** That we establish some dates in July for the . . .

**The Chairman:** That the matter of future meetings be referred back to the steering committee for establishment of some dates in July, and that no meetings of the committee should be held next week?

**Miss Carney:** Could we try to hold one on the Thursday if the Canadair officials are available?

**The Chairman:** No, Mr. Blenkarn was complaining about Thursday.

**Mr. Blenkarn:** I do not really want to . . . Are you not going home to your riding?

[Translation]

**Mlle Carney:** Pourquoi pas tout de suite?

**Le président:** Cela ne convient pas à M. Fennell. Monsieur Kearns?

**M. Kearns:** Monsieur le président, je suggère que nous préparions une réponse et soumettions un rapport au Comité qui pourra ainsi l'étudier avant la réunion de jeudi. Nous pourrions alors répondre à toutes les questions que vous aura suggéré ce rapport écrit.

**Le président:** Le problème est que certaines de ces questions devraient peut-être être posées en public. Nous avions prévu pour jeudi une réunion à huis clos.

Néanmoins, M. Kearns suggère que la société soumette aux membres du Comité une explication écrite, une réponse écrite au reportage du *Fifth Estate*.

Monsieur Kelly?

**M. Kelly:** Étant donné que la plupart des questions qui exigeaient une réponse à huis clos venaient de M. Bell, celui-ci pourrait-il mardi répondre non seulement pour la Société canadienne pour l'expansion des investissements, mais également pour Canadair?

**Mlle Carney:** Monsieur le président, il n'est peut-être pas nécessaire de régler immédiatement la question.

**Le président:** Vous voulez dire peut-être en juillet?

**M. Fennell:** Oui, peut-être.

**Mlle Carney:** Nous perdons beaucoup de temps sans paraître aboutir à quoi que ce soit.

**M. Fennell:** Monsieur le président, nous perdons en effet beaucoup de temps précieux. Les témoins sont là, le Comité directeur pourrait-il donc se réunir pour fixer certaines dates en juillet, puisque cette réunion ne pourra avoir lieu la semaine prochaine?

**Le président:** Ce serait certainement possible. Quelqu'un d'autre que vous voudrait-il le proposer, monsieur Fennell?

**M. Fennell:** Oui.

**Le président:** Je n'ai rien contre vous, croyez-moi. Made-moiselle Carney, monsieur Wright, ou monsieur Hovdebo. Quelle est la motion, s'il vous plaît?

**M. Wright:** Que nous fixions certaines dates en juillet pour . . .

**Le président:** Que la question du calendrier de nos réunions soit renvoyée au Comité directeur afin qu'il fixe certaines dates en juillet et ne prévoit aucune réunion la semaine prochaine?

**Mlle Carney:** Pourrions-nous toutefois essayer de tenir réunion jeudi si les représentants de Canadair sont disponibles?

**Le président:** Non, jeudi ne convenait pas à M. Blenkarn.

**M. Blenkarn:** Je ne voudrais pas vraiment . . . Est-ce que vous ne rentrez pas chez-vous?



[Texte]

**The Chairman:** You cannot make Thursday either, Mr. Hovdebo.

**Mr. Kelly:** This is like Polish politics in the nineteenth century. One little absentee vetoes the entire meeting.

**The Chairman:** Now, Mr. Kelly, I was perfectly willing to have it go on without me.

**Mr. Kelly:** Let us see if we get in at least one meeting for next week.

**The Chairman:** The motion . . .

**Miss Carney:** Let us have the Thursday meeting.

**The Chairman:** Look, we cannot have Canadair here on Tuesday or Wednesday or Monday.

**Mr. Kelly:** So let us have it on Thursday.

**The Chairman:** Well, which meeting would you like to have on Thursday? The rebuttal meeting?

**Mr. Blenkarn:** No, let him have his in camera meeting. Perhaps he could do his rebuttal in writing, and we could also—at a later date—ask questions about the rebuttal. But let us have the rebuttal in writing. We have a transcript of the *Fifth Estate* program. Perhaps they might give us a transcript of their rebuttal.

**The Chairman:** There is a suggestion that we have the rebuttal meeting on Thursday, June 30. Mr. Kearns, you indicated that was all right with you. Mr. Bennett.

**Mr. Bennett:** Well, Mr. Chairman, I think Mr. Blenkarn was saying he thought we should have the in camera meeting on Thursday.

**Mr. Blenkarn:** Yes.

**The Chairman:** Oh, the in camera meeting Thursday. Sorry. The Chair is getting confused.

**Mr. Blenkarn:** It was shown on the report.

• 1035

**Miss Carney:** Mr. Clarke, in terms of the rebuttal, we have the scripts. Are Canadair officials prepared to talk to the rebuttal today?

**Mr. Fennell:** No; we will not get on to that. We have the audit today.

**The Chairman:** We have the auditor at the committee here, Miss Carney. Then, Mr. Wright, if I have your motion correct, you have moved that the future program of the committee be referred back to the steering committee for establishment of some dates in July; that next week only one meeting be held which will be on Thursday morning, June 30; that it will be an in-camera meeting with officials from the Office of the Auditor General, CDIC, Canadair and Thorne Riddell. That is the motion. There will be no problem on the witness side? Mr. Bennett.

**Mr. Bennett:** What time of day is that, sir?

**The Chairman:** In the morning. Thursday morning at 9.30. All right? Is that agreed then?

[Traduction]

**Le président:** Vous ne pouvez pas non plus venir jeudi, monsieur Hovdebo?

**M. Kelly:** C'est comme la politique polonaise du 19<sup>ième</sup> siècle. Un petit absent empêche toute réunion.

**Le président:** Non, monsieur Kelly, je ne voyais aucun inconvénient à ce que la réunion se déroule sans moi.

**M. Kelly:** Voyons si nous pouvons au moins organiser une réunion pour la semaine prochaine.

**Le président:** La proposition . . .

**Mlle Carney:** Tenons la réunion de jeudi.

**Le président:** Ecoutez, Canadair ne peut venir ni mardi, ni mercredi, ni lundi.

**M. Kelly:** Alors, que la réunion soit jeudi.

**Le président:** Quelle réunion voulez-vous avoir jeudi? La réunion sur le *Fifth Estate*?

**M. Blenkarn:** Non, donnons-lui sa réunion à huis clos. Peut-être pourra-t-il nous fournir sa réponse par écrit et nous nous réserverons le droit de l'interroger ultérieurement sur ce rapport. Acceptons donc pour le moment une explication écrite. Nous avons la transcription de l'émission *Fifth Estate*. Peut-être pourrait-on obtenir la transcription de cette réponse.

**Le président:** On suggère de tenir la réunion sur le *Fifth Estate* le jeudi 30 juin. Monsieur Kearns, vous avez indiqué que cela vous convenait. Monsieur Bennett.

**M. Bennett:** Ma foi, monsieur le président, je croyais que M. Blenkarn souhaitait que nous ayons jeudi une réunion à huis clos.

**M. Blenkarn:** Oui.

**Le président:** Oh, la réunion à huis clos, jeudi. Excusez-moi. La présidence s'embrouille.

**M. Blenkarn:** C'était indiqué au rapport.

**Mlle Carney:** Monsieur Clarke, nous avons les scripts de la réponse. Les représentants de Canadair veulent-ils en parler aujourd'hui?

**M. Fennell:** Non, nous ne passerons pas à cela. Nous avons aujourd'hui la vérification.

**Le président:** Le vérificateur est ici, mademoiselle Carney. Donc, monsieur Wright, si j'ai bien votre motion, vous proposez que le programme du Comité soit renvoyé au Comité directeur pour qu'il fixe certaines dates en juillet; que la semaine prochaine, il n'y ait qu'une réunion le jeudi matin, 30 juin; que cette réunion se tienne à huis clos, avec les représentants du bureau du Vérificateur général, de la Société canadienne pour l'expansion des investissements, de Canadair et de *Thorne Riddell*. Cela ne posera pas de problème aux témoins? Monsieur Bennett.

**M. Bennett:** À quelle heure cela sera-t-il?

**Le président:** Le matin. Jeudi matin à 9h30. Bien? Cela va?



[Text]

Motion agreed to.

**Mr. Kelly:** Could we ask that they prepare the material for Thursday so that, if the in-camera meeting falls short, we would have three hours that morning after all and we could go into public session and hear the rebuttal.

**Mr. Bennett:** Fine. If it is the committee's wish. Whatever they wish to do.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Mr. Chairman, just as a matter of interest, I would ask how many members will be able to be here Thursday.

**Mr. Blenkarn:** We will be here if we have to.

**The Chairman:** Four.

**An hon. Member:** Yes, we have to be here. It is a parliamentary working day.

**The Chairman:** Just to carry on then, there is the list provided by Messrs. Thorne Riddell, which has been circulated by the clerk and I notice that it includes the name, Canadian International Development Agency, Mr. Tilley or Mr. Stephenson. It was the impression of the Chair that the Auditor General was the auditor of CIDA. Mr. Dye, would you care to comment?

**Mr. Dye:** My belief is that CIDA is a department, or an agency, of government and I am the auditor. I see it on your list. Is there something that I should know?

**The Chairman:** Maybe that is why their loss is so big. They have been paying two audit teams; right?

**Mr. Stephenson:** There may be something that we should know, Mr. Chairman. May I check it and report back to you?

**The Chairman:** Yes. Fine. We have the members of the audit committee of the board here, the chairman of the board and the vice chairman of the board, so I would hope that we could restrict our questions to their area today, because they have come from outside Ottawa. Mr. Sullivan has come all the way from Vancouver—Quadra.

I have to suggest to you, though, that Mr. Deschesnes got caught in the net of our invitation and is here—quite willingly, I am sure—but with no knowledge of the audit committee operations before May 1982. Another member of the board, Mr. Ward, was a member of the audit committee which considered the 1981 financial statements, for instance but Mr. Ward resigned after that, for reasons, I imagine, unrelated to that meeting. But Mr. Deschesnes was appointed in May 1982. So you can therefore ask him questions about what the audit committee is doing now, but not about what they did then.

The steering committee considered the matter yesterday also, and asked the Auditor General to be prepared—which he is, he tells me—to give us a brief commentary for educative purposes as to what he sees, and what the law sees, as the role of members of audit committees. It would be my suggestion now to the committee that we give Mr. Dye the time—that is, 10 minutes or so?

[Translation]

La motion est adoptée.

**M. Kelly:** Pourrions-nous demander que l'on prépare le rapport pour jeudi de sorte que si la réunion à huis clos n'aboutit pas, nous puissions disposer de trois heures et avoir alors une séance publique pour entendre l'explication.

**M. Bennett:** Parfait. Si le Comité le souhaite. Tout ce que vous voudrez.

**Le président:** Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, je voudrais simplement savoir combien de députés pourront être là jeudi.

**M. Blenkarn:** Nous serons là s'il le faut.

**Le président:** Quatre.

**Une voix:** Oui, nous devons être là. Il s'agit d'une journée de travail parlementaire.

**Le président:** Il y a donc la liste fournie par MM. Thorne Riddell, que le greffier a distribuée et je remarque que cela comprend l'agence canadienne de développement international, M. Tilley ou M. Stephenson. La présidence avait l'impression que le vérificateur général était vérificateur de l'ACDI. Monsieur Dye, pouvez-vous nous éclairer?

**M. Dye:** Je crois que l'ACDI est un ministère ou un organisme gouvernemental et je suis donc le vérificateur. C'est indiqué sur votre liste. Devrais-je savoir autre chose?

**Le président:** C'est peut-être pourquoi ils ont essuyé de telles pertes. Ils payent deux équipes de vérification, c'est cela?

**M. Stephenson:** Peut-être qu'il faudra en effet gratter la question, monsieur le président. Me permettez-vous de vérifier et de vous répondre ultérieurement?

**Le président:** Oui, certainement. Nous avons ici les membres du comité de vérification du conseil, le président et le vice-président du conseil, et j'espère donc que nous pourrions aujourd'hui limiter nos questions à ce qui les touche, car ils ne sont pas d'Ottawa. M. Sullivan est même venu de Vancouver Quadra.

Je puis toutefois vous dire que M. Deschesnes s'est trouvé pris dans notre invitation et est venu, tout à fait volontiers, je suis sûr, sans avoir jamais entendu parler du Comité de vérification avant mai 1982. Il y a un autre membre du conseil, M. Ward, qui était membre du comité de vérification qui a examiné les états financiers de 1981, mais a démissionné après cela pour des motifs qui n'ont je suppose rien à voir. M. Deschesnes a été nommé en mai 1982. Vous pouvez donc lui poser des questions sur ce que fait maintenant le comité de vérification mais non pas sur ce qu'il faisait auparavant.

Le comité directeur a étudié hier la question et a demandé au vérificateur général d'être prêt, et il me dit qu'il l'est, à nous donner brièvement une explication de ce qu'il juge être le rôle des membres du comité de vérification et ce que dit la loi. Je suggérerais donc au comité que nous donnions à M. Dye le temps, dix minutes environ, pour nous dire quelques mots.

[Texte]

**Mr. Dye:** Yes.

**The Chairman:** All right. About 10 minutes to hear what is expected of members of the audit committee and then that might help in questions. Miss Carney on a point of order?

**Miss Carney:** Mr. Chairman, yes. Just before we get launched on that, there is some information which this committee has requested and which Canadair said it would make available. It includes the termination costs; what it would cost to shut down Canadair. Also, it includes executive remuneration and programs. When is that material going to come to us, because we may have questions on that.

**The Chairman:** Is that to Mr. Kearns? No. Mr. Bennett.

**Mr. Bennett:** I would suggest that we give you that information next Thursday, Mr. Chairman, if that is acceptable.

• 1040

**Miss Carney:** But not in camera. We asked specifically for that material and there is no indication it would be given in camera. Why should it be?

**Mr. Bennett:** Miss Carney, I do not remember the precise comment that was made but I do recall, in either this committee or perhaps the Finance Committee, a request being made for an estimate of termination costs and I remember the response being that, while an estimate could be provided, we were reluctant to talk about it publicly because the estimate would essentially contemplate amounts that Canadair would have to pay to various suppliers as a result of terminating the program and we were very reluctant—pardon me?

**Miss Carney:** Under your contractual obligations.

**Mr. Bennett:** Yes, that is right. We were very . . .

**Miss Carney:** Well, I do not see why that should be private information.

**Mr. Bennett:** Well, because we have not approached any of those suppliers to negotiate a termination and I would be very reluctant to suggest an amount at this point.

**Miss Carney:** But what about the executive remuneration? We asked for that.

**Mr. Bennett:** Yes, what we have on that is a five-year history of what the increases have been. We do not have a specific statement of each executive's salary and my understanding, although I am acting on advice from someone else, is that that information is not normally given.

**Miss Carney:** Our problem, in this committee, is that most of the information relating to the \$1 billion write-off is apparently not normally given. We asked for it and whether it is normally given or not, we do not normally have committee hearings on \$1.5 billion losses.

[Traduction]

**M. Dye:** Oui, cela suffit.

**Le président:** Parfait. Environ 10 minutes pour que l'on nous explique ce que l'on attend des membres du comité de vérification car cela pourrait nous aider dans nos questions. Mademoiselle Carney, sur un rappel au Règlement?

**Mlle Carney:** Oui, monsieur le président. Avant que nous nous lançions là-dedans, le Comité a demandé certains renseignements que Canadair devait nous fournir. Notamment, ce qu'il en coûterait de fermer Canadair, la rémunération des cadres de direction et les programmes. Nous aurons peut-être en effet des questions à poser sur ces quelques points.

**Le président:** La question s'adresse-t-elle à M. Kearns? Non. Monsieur Bennett.

**M. Bennett:** Je pense que nous pourrions vous donner ces renseignements jeudi prochain, monsieur le président, si cela vous convient.

**Mlle Carney:** Mais pas à huis clos. Nous avons demandé ces renseignements précis et il n'a jamais été dit qu'ils nous seraient donnés à huis clos. Pourquoi le vouloir alors ainsi?

**M. Bennett:** Mademoiselle Carney, je ne me souviens plus exactement de ce qui avait été dit, mais je me rappelle que soit ici, soit au Comité des finances, on avait demandé une estimation de ce qu'il en coûterait de fermer, ce à quoi l'on avait répondu que l'on pourrait en effet fournir une estimation, mais que l'on préférerait ne pas en parler publiquement étant donné que cela tiendrait essentiellement compte de sommes que Canadair devrait verser aux divers fournisseurs si la société devait mettre fin à son programme . . . excusez-moi?

**Mlle Carney:** En vertu de vos obligations contractuelles.

**M. Bennett:** Oui, c'est cela. Nous ne . . .

**Mlle Carney:** Je ne vois vraiment pas pourquoi cela devrait rester confidentiel.

**M. Bennett:** Parce que nous n'avons pas demandé à ces fournisseurs de négocier ce qu'il nous en coûterait et j'hésiterais donc beaucoup à donner des chiffres dans ces conditions.

**Mlle Carney:** Et la rémunération des quatre directions? Nous avons demandé cela aussi.

**M. Bennett:** Oui, nous avons à ce sujet les augmentations sur cinq ans. Nous n'avons pas de chiffres précis pour les salaires de chacun et je crois, même si je dois m'en remettre à l'avis de quelqu'un qu'en général, ce genre de renseignements n'est pas divulgué.

**Mlle Carney:** Le problème pour notre Comité c'est que la plupart des renseignements touchant ce milliard de dollars ne sont pas normalement divulgués. Nous avons demandé ces renseignements et qu'ils soient ou non normalement divulgués, c'est une autre question mais nous n'avons pas normalement non plus des séances de comité pour étudier des pertes de 1,5 milliard de dollars.



[Text]

I would suggest, then, to not take up further time on this committee, to ask the clerk to check the records and to find out exactly what was asked for and establish when we are going to get it. But we will be reluctant to have that kind of material in camera.

**Mr. Bennett:** Even the estimate on the losses, Miss Carney? On the termination costs?

**Miss Carney:** No, I can understand your contractual . . .

**Mr. Blenkarn:** I understand your concerns about termination.

**Miss Carney:** We can understand that problem.

**The Chairman:** Well, we will look into that further, Miss Carney. Thank you for that intervention. Mr. Dye, then.

**Mr. Dye:** Thank you, Mr. Chairman.

Your steering committee asked if I would give you some insights into the responsibility and the role of the board of directors, as well as the audit committee, because you were having directors and those directors, who were members of the board or of the audit committee, here. So if you will permit me I will try to read some brief notes into the record for you to set the French.

In the corporate world there is a general recognition of how serious and important are the responsibilities accepted by the members of the board of directors. At the federal level these responsibilities are described in the Canada Business Corporations Act, the CBCA. The increasing sensitivity to these responsibilities is reflected by the many discussions of the subject in business literature. So I am going to touch on only four points: managing the business and affairs of the corporation; delegation of duties; exercise of care, diligence and skill and management information reports.

To speak to the first point, managing the business and the affairs of the corporation, this, perhaps, is the most important responsibility of the directors. The responsibility is clearly stated in Section 97 of the CBCA and if you will bear with me, I will quote a line:

... the directors shall manage the business and affairs of a corporation.

However, there is a lot of controversy over the meaning of that phrase. Most would agree that "manage" in this context does not mean that the members of the board get involved in the day-to-day activities of the corporation. Today it is generally believed the board should be involved in the evaluating and directing of the organization and its operations and should participate in the critical decisions of the organization. The board should enforce a discipline on management. It should understand the issues confronting the firm. It should ask tough questions and it should prevent sloppy practices by forcing management to make thorough and adequate preparation for board meetings. For this purpose the board should receive, discuss and approve reports pertaining to the major financial commitments, that is the contracts and the borrowing, etc., the annual report, budgets, and corporate plans. The

[Translation]

Je suggérerais donc que nous ne perdions pas plus de temps, et que nous demandions au greffier de vérifier exactement ce qui a été demandé et de nous indiquer quand nous recevrons ces renseignements. Nous ne voudrions toutefois pas que ce genre d'indication nous soit fournie à huis clos.

**M. Bennett:** Même les pertes prévues, mademoiselle Carney? Ce qu'il en coûterait de fermer?

**Mlle Carney:** Non, je comprends vos obligations contractuelles . . .

**M. Blenkarn:** Je comprends que cela cela vous ennuerait.

**Mlle Carney:** Cela est compréhensible.

**Le président:** Nous vérifierons donc, mademoiselle Carney. Merci de cette intervention. Monsieur Dye, allez-y.

**M. Dye:** Merci, monsieur le président.

Votre Comité directeur m'a demandé si je pouvais vous expliquer brièvement la responsabilité et le rôle du Conseil d'administration et du Comité de vérification car vous deviez recevoir les administrateurs qui sont soit membres du conseil d'administration, soit membres du Comité de vérification. Si vous me permettez donc, j'essaierai de lire quelques notes qui devraient vous faciliter la tâche.

On reconnaît en général dans le monde des affaires que les responsabilités qu'acceptent les membres du Conseil d'administration sont extrêmement graves et importantes. À l'échelon fédéral, ces responsabilités sont décrites dans la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Les revues spécialisées contiennent de plus en plus d'articles sur ces responsabilités. Je me limiterai donc à quatre points: gestion de l'entreprise et des affaires de la société; délégation des tâches; diligence, compétence et soins et, enfin, rapport de gestion.

Maintenant, la responsabilité peut-être la plus importante des administrateurs est de gérer les activités et le patrimoine de la société. Cette responsabilité est clairement établie à l'article 97 de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes, dont je vous citerai une ligne:

... les administrateurs administrent l'entreprise et les affaires d'une corporation.

Le sens de cette expression porte toutefois beaucoup à la controverse. La plupart conviennent que dans ce contexte «administrent» ne signifie pas que les membres du conseil sont impliqués dans les activités journalières de la société. On juge en général aujourd'hui que le conseil doit s'occuper d'évaluer et d'orienter l'organisation et ses activités et participer aux décisions critiques la touchant. Le conseil doit appliquer une certaine discipline à la direction. Il doit comprendre les problèmes auxquels fait face la firme. Il doit poser des questions précises et empêcher toute négligence en obligeant la direction à préparer très soigneusement les réunions du conseil. Ce dernier doit à cette fin recevoir discuter et approuver des rapports portant sur les principaux engagements financiers, c'est-à-dire les contrats et les emprunts, etc., le rapport annuel, les budgets, et les plans de gestion intégrée. Le conseil doit



## [Texte]

board should be looking at corporate objectives and the strategies or programs to achieve those objectives.

• 1045

They should also be looking at the performance criteria used to monitor and assess management performance. Shareholders or the board itself should set out criteria and specify clearly what is expected of directors, thus making it possible to hold them accountable for managing.

Moving on to the next point, on delegation of duties. To fulfil its responsibilities a board obviously must delegate certain duties both to committees of the board, such as the executive committee, finance committee, compensation or audit committees, and to the senior management of the organization. Sections 110 and 116 of the CBCA respectively outline responsibilities in these areas. Section 110 says in part:

Directors of a corporation may appoint from their number . . . a committee of directors and delegate to such managing director . . . any of the powers of the directors.

Section 116 also says in part, and I am skipping a few non-relevant words:

The directors may designate the offices of the corporation, appoint as officers persons of full capacity, specify their duties and delegate to them powers to manage the business and affairs of the corporation . . .

It must be noted that in both these sections the board are not allowed to abdicate authority or responsibility by delegation. They must exercise an appropriate level of control and supervision and must remain accountable for significant decisions of the corporation. This ability to delegate provides the board with its major power to shape how the functions of the corporation will work. By delegating responsibility to a committee and to management, the board creates an accountability relationship which requires it to approve goals and objectives, to demand and receive feedback information, and to evaluate performance.

Now on the important point of care, diligence and skill. Board members cannot be expected to know everything that goes on in the corporation but they must behave with high standards of care, diligence and skill. Section 117 says, in part:

Every director and officer, in exercising his powers and discharging his duties, shall (a) act honestly and in good faith with a view to the best interests of the corporation, and (b) exercise the care, diligence and skill that a reasonably prudent person would exercise in comparable circumstances.

With respect to the fourth part, management information reports. Diligent, careful and skillful exercise of its duties and responsibilities requires that the board place particular

## [Traduction]

examiner les objectifs de la société et les stratégies ou programmes devant permettre d'atteindre ces objectifs.

Ils doivent également examiner les critères de rendement utilisés pour contrôler et évaluer la performance de la direction. Les actionnaires ou le conseil lui-même doivent fixer des critères et préciser clairement ce que l'on attend des administrateurs afin que l'on puisse les tenir responsables de la gestion.

Le point suivant est la délégation des tâches. Pour s'acquitter de ces responsabilités, un conseil doit certes déléguer certaines tâches aux différents comités du conseil, comme le comité de direction, le comité des Finances, les comités de la paie ou de la vérification ainsi qu'aux cadres supérieurs de direction. Les articles 110 et 116 de la loi énoncent respectivement les responsabilités dans ces domaines. L'article 110 stipule notamment:

Les administrateurs d'une corporation peuvent nommer parmi eux-mêmes . . . un comité d'administrateurs et déléguer à cet administrateur-gérant . . . l'un ou plusieurs des pouvoirs qu'ils possèdent.

L'article 116 stipule d'autre part et je saute quelques mots non pertinents:

Les administrateurs peuvent créer les postes de la corporation, nommer pour les occuper toutes personnes ayant pleine capacité, préciser leurs fonctions et leurs déléguer des pouvoirs d'administrer l'entreprise et les affaires de la corporation . . .

On remarque que dans l'un et l'autre de ces articles, le conseil n'est pas autorisé à se décharger de ses pouvoirs et de ses responsabilités par délégation. Il doit contrôler et superviser et doit être tenu responsable des décisions importantes de la société. Cette possibilité qu'il a de déléguer certains pouvoirs est le principal instrument par lequel il peut orienter le fonctionnement de la société. En déléguant des responsabilités à un comité et à la direction, le conseil crée une relation de responsabilité qui l'oblige à approuver des buts et objectifs, à exiger et à recevoir des rapports et à évaluer le rendement.

Maintenant, sur le point important touchant les soins, la diligence et la compétence, les administrateurs ne peuvent évidemment pas savoir tout ce qui se passe dans la société mais doivent apporter à leur fonction les soins, la diligence et la compétence attendus dans des circonstances comparables. L'article 117 stipule notamment:

Dans l'exercice de ses pouvoirs et l'accomplissement de ses fonctions, tout administrateur et dirigeant d'une corporation doit a) agir avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la corporation, et b) apporter à ses fonctions les soins, la diligence et la compétence dont une personne raisonnablement avisée ferait preuve dans des circonstances comparables.

Quant au quatrième point, les rapports de gestion, l'exercice des fonctions et responsabilités d'administrateurs avec soin, diligence et compétence exigent que le conseil insiste particu-

*[Text]*

emphasis on the types and the quality of information it receives from management.

Part XIII of the CBCA deals with financial disclosures. To manage corporate business and affairs, to properly delegate and to keep the shareholders and the public informed, all require information. The board should be fully informed about the organization and its operations, and on a timely basis. For example, the board should receive regularly the following: financial reports; progress reports; actual performance against performance targets; financial, technical and market types of information; capital budgets; management proposals; management explanations; and corporate plans.

In this part about directors, I think we should note or I would like to add that where government is the sole shareholder, I think it should provide each board with a statement outlining the corporation's objectives: a clear specification of what it expects from the directors it appoints and other related direction and guidance. This belief is consistent with the recommendations made by your committee in the 1978 AECL report and your recent Nineteenth Report.

Now if I could briefly touch on just part of the activities of an audit committee, which I think may be relevant to your hearing today. The objective of an audit committee is that it should assist the board of directors in meeting their responsibilities with respect to the financial planning, and thus strive to increase public confidence in the credibility and objectivity of published financial information. The audit committee serves as a bridge between the board of directors and the auditor. The audit committee should have a clear understanding of its responsibilities and obligations. These should be written, discussed and agreed to by members of the committee and the full board of directors.

The majority of the members of the committee, if not the entire membership, should be non-executives of the committee. The committee should have members with significant financial expertise, a familiarity with the operations of the company and, equally important, an attitude of healthy scepticism.

**Mr. Kelly:** Can I ask, please, about the qualifications of members?

• 1050

**Mr. Dye:** The majority of the membership, if not the entire membership, should be non-executives of the company. This is in the audit committee now. The committee should have members with significant financial expertise, a familiarity with the operations of the company, and, equally important, an attitude of healthy scepticism. It should meet regularly in response to needs, and at least three times a year. It should prepare agendas and maintain minutes, and should submit these to the board of directors.

*[Translation]*

lièrement sur le type et la qualité de renseignements qu'il reçoit de la direction.

La partie XIII de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes traite de la divulgation des renseignements financiers. Pour administrer l'entreprise et les affaires de la corporation, pour déléguer convenablement ces pouvoirs et responsabilités et tenir les actionnaires et le public informés, il faut des renseignements. Le conseil doit être pleinement et régulièrement informé de tout ce qui touche la société et ses activités. Par exemple, le conseil doit régulièrement recevoir des rapports financiers; des rapports intérimaires; des résultats réels par rapport aux objectifs; des renseignements financiers, techniques et commerciaux; des budgets; des propositions de la direction; les explications de la direction; les plans de gestion intégrés.

J'ajouterais à ce sujet à propos des administrateurs que lorsque le gouvernement est seul actionnaire, chaque conseil devrait recevoir un énoncé des objectifs de la société: une explication claire de ce que le gouvernement attend des administrateurs qu'il nomme et des orientations qu'il veut leur voir prendre. Cela correspond d'ailleurs aux recommandations de votre comité à propos du rapport de l'EACL de 1978 et dans votre 19<sup>e</sup> rapport.

Si vous me permettez maintenant d'aborder brièvement certaines des activités d'un comité de vérification, je crois que cela pourrait vous être utile aussi. L'objectif d'un comité de vérification est d'aider le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités quant à la planification financière et ainsi d'augmenter la confiance publique et la crédibilité et l'objectivité des renseignements financiers publiés. Le comité de vérification sert de pont entre le conseil d'administration et le vérificateur. Le comité de vérification doit bien comprendre ses responsabilités et obligations. Elles doivent être énoncées par écrit, discutées et acceptées par les membres du comité et par l'ensemble du conseil d'administration.

La majorité des membres de ce comité, sinon tous, ne devraient pas faire partie de la direction. Ce comité devrait regrouper des gens qui ont une grande expérience des finances, qui connaissent les activités de la société et, ce qui est également très important, qui ont une tendance naturelle au scepticisme objectif.

**M. Kelly:** Puis-je vous demander de préciser un peu ce que doivent être les qualifications des membres?

**M. Dye:** La plupart sinon la totalité des membres ne devraient pas être des cadres de la société. C'est le cas du Comité de vérification actuel. Le comité devrait comporter des membres ayant une compétence considérable dans le domaine financier, une connaissance des activités de la société, et, ce qui est tout aussi important, une attitude saine de scepticisme. Le comité devrait se réunir pour répondre aux besoins, et ce au moins trois fois par an. Le comité devrait préparer des ordres du jour et des procès-verbaux et les présenter au conseil d'administration.



**[Texte]**

With respect to accounting matters and financial reports, the committee should ensure the existence of effective accounting and internal control systems. The committee should review the accounting policies and practices followed by the company to ensure they are consistent with generally accepted accounting principles. They should evaluate the thoroughness of the company's financial disclosures and keep abreast of relevant accounting trends. It should review annual financial statements and other significant financial information before they are submitted to the board of directors, and before they are published.

With respect to their relationships with the external auditor, it should request and encourage the external auditor to bring any matter of importance to the committee's attention. The committee should review the scope of the audit, identify areas in which it expects the external auditor to give special attention, review interim results regarding the evaluation of internal control, and review year-end audit results. The committee should also meet with the internal auditors and management, either jointly or separately, in order to obtain their explanations.

Now there are other things they do, but I think those are the essential things for this meeting, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Dye. Any questions arising out of Mr. Dye's report can be handled in the normal course of questioning. I think we are finally ready for questions. Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman. I wonder if the Chairman of the Audit Committee would tell us what he believes the role of the audit committee to be in summary. I realize the Auditor General has just gone over this, but perhaps I can ask him a direct question. Does he agree with the Auditor General as to the role of the audit committee?

**The Chairman:** Mr. Lavoie.

**Mr. L. Lavoie (Chairman of the Audit Committee, Board of Directors, Canadair Limited):** May I answer in French, please?

**Le président:** Bien sûr!

**M. Lavoie:** La réponse à votre question, monsieur Wright, est oui. On est d'accord avec tous les propos que M. Dye a tenus plus tôt relativement à ce qu'un comité, un *audit committee* doit faire.

Le rôle d'un comité de vérification est de réviser, autant que possible, avec des vérificateurs externes et internes, les chiffres du bilan financier et les méthodes utilisées pour arriver aux chiffres soumis. Ce comité doit également examiner les méthodes de comptabilité utilisées concernant les inventaires, les produits en cours de production et les produits finis également. Il doit de plus s'assurer que les instructions et décisions du conseil d'administration ont été bien suivies. Une autre de ses fonctions est de voir, avec les vérificateurs, si les

**[Traduction]**

Pour ce qui est des questions de comptabilité et des rapports financiers, le comité devrait s'assurer qu'il existe des mécanismes efficaces de comptabilité et de contrôle internes. Le comité devrait revoir les politiques et les méthodes de comptabilité utilisées par la société pour s'assurer qu'ils sont conformes aux principes de comptabilité généralement acceptés. Le comité de vérification devrait évaluer la minutie des divulgations de données financières faites par la société, et se tenir au courant des tendances pertinentes dans le domaine de la comptabilité. Il devrait en plus examiner les états financiers annuels et d'autres données financières importantes avant leur publication ou avant la présentation au conseil d'administration.

Pour ce qui est des rapports entre le comité de vérification et le vérificateur interne, le comité devrait encourager le vérificateur externe d'attirer l'attention du comité sur toute question d'importance. Le comité devrait revoir l'envergure de la vérification, identifier des domaines auxquels ils veut que le vérificateur externe accorde une attention particulière, revoir des résultats intérimaires concernant l'évaluation des contrôles internes, et revoir les résultats de vérification de fin d'année. Le comité devrait également se réunir avec les vérificateurs internes et la direction, soit conjointement soit séparément, afin d'obtenir des explications.

Même si le comité a d'autres responsabilités, je viens de vous énumérer ses principales tâches pour les besoins de cette réunion, monsieur le président.

**Le président:** Merci, monsieur Dye. Toutes questions découlant du rapport de M. Dye peuvent être posées pendant la période normale de questions. Nous sommes enfin prêts à passer aux questions. Monsieur Wright.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président. Je voudrais demander au président du comité de vérification de nous dire ce qu'est, à son avis, le rôle du comité de vérification. Je sais que le Vérificateur général vient de le faire, mais j'aimerais savoir s'il est d'accord avec les observations du Vérificateur général?

**Le président:** Monsieur Lavoie.

**M. L. Lavoie (président du Comité de vérification, Conseil d'administration, Société Canadair Ltée):** Puis-je répondre en français, s'il vous plaît?

**The Chairman:** Of course!

**Mr. Lavoie:** The answer to your question, Mr. Wright, is that I do agree with Mr. Dye's remarks regarding the responsibilities of an audit committee.

The role of an audit committee is to review as far as possible, with the external and internal auditors, the figures that appear in the financial statement and the methods used in arriving at these figures. The committee must also examine the accounting practices used with respect to inventories, work in progress, and finished products. It must also ensure that the instructions and decisions of the board of directors have been followed. Another of its responsibilities is to check along with the auditors, whether the current expenditures of the company



[Text]

dépenses courantes de la compagnie ont bien été suivies; faire, s'il y a lieu, une vérification complète et s'il est question de prévisions budgétaires, s'assurer que l'aspect légal des transactions ait été observé.

Il doit y avoir également une discussion franche avec les représentants de la compagnie concernant les informations fournies aux vérificateurs et concernant également les dépenses de voyages et autres afin de s'assurer qu'elles ont été faites dans les limites autorisées.

Le comité de vérification a siégé plusieurs fois; j'ai même ici les procès-verbaux de ces réunions à compter du mois de février 1982.

• 1055

Dans chaque cas, on peut constater que les membres du comité de vérification de Canadair ont posé toutes les questions qu'ils pensaient nécessaires pour la bonne administration de la compagnie. Je pense que je pourrais répondre à certaines questions précises, concernant ce qui a été fait au comité de vérification.

**Le président:** Merci, monsieur Lavoie.

Monsieur Wright.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to Mr. Lavoie again, am I to understand that at all times the audit committee was fully informed about the activities of Canadair?

**Mr. Lavoie:** Yes. I can tell you that.

**Mr. Wright:** Then, on page 46 of a report by Senator Jack Austin, on June 7 he said:

In our view, management frequently failed to communicate to the board information required to permit a proper assessment of the company's problems and management proposals.

Mr. Chairman, I wonder if Mr. Lavoie would comment on that statement.

**M. Lavoie:** Ce dont vous parlez, est-ce au point de vue du conseil d'administration ou au point de vue du comité de vérification?

**Mr. Blenkarn:** They are part of the board.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, did the audit committee communicate fully to the board the problems of Canadair?

**M. Lavoie:** Nous n'étions pas au comité de vérification pour vérifier toutes les questions de *management*. Nous étions là surtout pour vérifier les rapports des états financiers et des informations qu'on pouvait obtenir des fonctionnaires de la compagnie concernant les chiffres qui nous étaient soumis par les vérificateurs.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, the problems of Canadair are financial problems, basically. They stem from, as far as we can see, over-enthusiastic expectations of the company which have

[Translation]

have been followed; to conduct, if necessary, a complete audit, and if the question of estimates should arise, to ensure that the legal aspects of transactions have been observed.

The committee must also have frank discussions with company officials on the information supplied to the auditors, and on travel and other expenses to ensure that they fell within the authorized limits.

The audit committee met several times; I have here the minutes of the meetings beginning in February 1982.

It is apparent in each case that the members of Canadair's audit committee asked all the questions they thought necessary to ensure the sound administration of the company. I think I could answer specific questions on the work done by the audit committee.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Lavoie.

Mr. Wright.

**M. Wright:** Monsieur le président, ma question s'adresse de nouveau à M. Lavoie, et j'aimerais savoir si le Comité de vérification a toujours été pleinement informé des activités de Canadair?

**M. Lavoie:** Oui. Je peux vous le confirmer.

**M. Wright:** À la page 53 de la version française de la déclaration du 7 juin du sénateur Jack Austin, on lit:

A notre avis, la direction a souvent négligé de communiquer au conseil d'administration les données qui lui auraient permis de bien évaluer les problèmes de la société et les propositions de la direction.

Je me demande, monsieur le président, si M. Lavoie aurait un commentaire à faire au sujet de cette observation.

**Mr. Lavoie:** Was this comment made from the point of view of the board of directors or from that of the audit committee?

**M. Blenkarn:** Le Comité de vérification fait partie du conseil d'administration.

**M. Wright:** Monsieur le président, le Comité de vérification a-t-il pleinement informé le conseil d'administration des problèmes de Canadair?

**Mr. Lavoie:** It was not up to the audit committee to examine all management issues. Our main role was to check the financial statements and the information we could get from the government officials on the figures we were given by the auditors.

**M. Wright:** Monsieur le président, les problèmes de Canadair sont surtout des problèmes d'ordre financier. À notre connaissance, ils résultent des attentes trop optimistes de la société, qui ont entraîné la perte de \$1.4 milliard, et beaucoup

## [Texte]

led to this \$1.4 billion loss and numerous other funds which have to be injected, or have been injected, into the company.

The audit committee has a responsibility, as has been pointed out by the Auditor General, and I come back to the question: Was the audit committee aware of the problems? Did it communicate these problems to the board? And lastly, what does the Chairman of the Audit Committee think of the statements of Senator Austin? In effect, Senator Austin is saying that management did not communicate to the board. And the question is that the audit committee appears to be the bridge, if I can quote the Auditor General.

Now, are you responsible, or are you, once again, putting it back on the shoulders of management?

**Le président:** Monsieur Lavoie.

**M. Lavoie:** Nous étions au courant de certains problèmes, mais c'était surtout le système de comptabilité qui avait été adopté. Et si je réfère aux procès-verbaux du comité de vérification du 11 février 1982, il est bien mentionné..., et je lis exactement ce qui nous a été dit à cette période:

Mr. Tilley concluded that the auditors judged the Challenger program as being fairly presented in the financial statement, as at December 31, 1981. He noted that the number of orders received to date, compared to the projected break-even point of the Challenger program, caused some concern and that the situation should be re-examined at the end of 1982 in the light of aircraft deliveries then as against the break-even point on order backlog at that time, the main concern being orders in 1982. In reply to a question by the chairman as to whether break-even would exceed the projected 294 aircraft, Mr. Hebb explained that break-even is a function of cost, order, prices and phasing of orders. By that time, I think in February, 1982, we realized that maybe the system of accounting should be changed.

And this is what happened at the end of 1982.

• 1100

I think it is up to the auditors to inform you of the reason why this system of accounting was changed, not the audit committee. We have nothing to do with this.

**Mr. Wright:** I wonder if I can ask a question of the chairman of the board, Mr. Desmarais. Would he comment on the statement by Senator Austin that:

In our view, management frequently failed to communicate to the board the information required to permit proper assessment of the company's problems and management's problems.

**Mr. Guy Desmarais (Chairman, Board of Directors, Canadair Limited):** Are you talking to the chairman of the audit committee?

**Mr. Wright:** No, the chairman of the board, not of the audit committee.

## [Traduction]

d'autres montants qui ont été injectés ou devront être injectés dans la société.

Tel que le Vérificateur général l'a souligné, le Comité de vérification a certaines responsabilités. Je reviens donc à la question suivante: le Comité de vérification était-il au courant des problèmes de la société? Les a-t-il communiqués au conseil? En dernier lieu, j'aimerais savoir l'opinion du président du Comité de vérification quant aux déclarations faites par le sénateur Austin? Le sénateur Austin prétend que la direction n'a pas communiqué toutes les données nécessaires au conseil d'administration. Et, comme le Vérificateur général l'a dit, le Comité de vérification semble être le pont entre la direction et le conseil.

Je vous demande de nouveau, donc, si vous avez cette responsabilité, ou si vous la mettez sur les épaules de la gestion?

**The Chairman:** Mr. Lavoie.

**Mr. Lavoie:** We were aware of some problems, but they related mainly to the accounting system that was being used. Let me quote you a passage from the minutes of the February 11, 1982 meeting of the audit committee:

M. Tilley a terminé en disant que les vérificateurs estimaient que le Programme Challenger était présenté avec justesse dans l'état financier, au 31 décembre 1981. Il a signalé que les nombre de commandes reçues à date, par rapport au seuil de rentabilité prévu pour le Programme Challenger, les inquiétait un peu, et que la situation devrait être réexaminée à la fin de 1982 pour voir combien d'avions avaient été livrés par rapport au seuil de rentabilité. On s'inquiétait surtout au sujet des commandes en 1982. En réponse à une question du président demandant si l'équilibre dépasserait les 294 appareils prévus, M. Hebb a expliqué que c'était fonction des coûts, des commandes, des prix et du calendrier des commandes. Nous avons alors compris, en février 1982, si je ne m'abuse, que le système de comptabilité devrait peut-être être modifié.

Et c'est ce qui s'est passé à la fin de 1982.

Je crois qu'il appartient aux vérificateurs de vous expliquer pourquoi ce système de comptabilité a été modifié plutôt qu'au comité de vérification. Cela ne nous regarde absolument pas.

**M. Wright:** Puis-je poser une question au président du conseil, monsieur Desmarais. Peut-il me dire ce qu'il pense de la déclaration suivante du sénateur Austin:

A notre avis, la direction a souvent omis de communiquer au conseil les renseignements nécessaires pour évaluer convenablement les problèmes de la société et de la direction.

**M. Guy Desmarais (président, conseil d'administration, Canadair Ltée):** Parlez-vous du président du comité de vérification?

**M. Wright:** Non, du président du conseil, pas du comité de vérification.



[Text]

**Mr. G. Desmarais:** I might want to say a bit about the background here. There is a 1981 financial statement, which Mr. Lavoie is referring to, in which there was no write-off and, of course, there is a 1982 financial statement, which, you know, has a major write-off. It is important to the members of this committee to know the background that led to the 1981 financial statements. Also I shall touch on the point as to whether the board was well informed.

In May, 1981—it is very important to come back to about 10 to 18 months earlier—interest rates in Canada were going up at a very rapid rate. As you know, for the record, the prime rate touched a high of 22.75% on August 6, 1981. It became evident in April, May, June, 1981, that that question alone was to have a disastrous effect on the financial needs of the corporation.

With this in the background, a task force was set up in May, 1981—that will become very important in a few minutes. That task force was set up by a few departments in Ottawa to assess the impact of the changing economic situation, particularly the interest rates, on the cash needs of Canadair. These people came in to Canadair in May. Then the interest rates kept going up and going up. It is important that we remember that long-term funds were unavailable at that time, either in Europe, the States or Canada, and Canadair was involved to the extent of in excess of \$700 million on demand and at floating rates. The impact on the financial requirements, with interest rates climbing rapidly again to 22.75%—and we were borrowing at prime plus something—was a disastrous and major one.

The task force report: They studied the situation and had preliminary reports around November, 1981. As the auditors have pointed out, in November, December and January, 1982, the members of the board and the auditors had access to the preliminary figures, because we wanted to come up with a figure we could live with. As you know, this was the 1,350 figure eventually.

At the time of the 1981 audit, this task force had access to outside consultants. We had access to management opinions. We welcomed a task force review of our situation, because we knew we were dependent on very short term funds in an environment where interest rates were climbing very rapidly. At the end of 1981, and in February 1982, the situation was as follows:

• 1105

The recession in Canada was about two quarters past. The recession started in 1981. An ordinary recession is about two to three quarters. It happens today that this recession lasted six quarters. But, at the time the U.S. recession was about three quarters past and the Canadian recession was two quarters.

At that time, the Canadair officials were estimating cash requirements against such a background of \$1.2 billion.

**Mr. Wright:** I am sorry to interrupt. How far ahead do you project your cash requirements?

[Translation]

**M. G. Desmarais:** Je crois devoir replacer ici les choses dans leur contexte. M. Lavoie fait allusion à un état financier de 1981 où il n'y a pas de radiation et mais il y a bien sûr l'état financier de 1982 qui comme vous le savez comporte une radiation importante. Il est nécessaire que vous soyez au courant de ce qui a mené aux états financiers de 1981. Je reviendrai d'autre part sur la question de savoir si le conseil était suffisamment bien informé.

En mai 1981, il est très important de revenir environ 18 mois en arrière, les taux d'intérêt au Canada montaient très rapidement. Le taux préférentiel a atteint jusqu'à 22.75 p. 100 le 6 août 1981. Il est apparu clairement en avril, mai, juin 1981 que cela seul aurait un effet désastreux sur les besoins de la société.

Sachant cela, un groupe d'étude spécial a été constitué en mai 1981 par quelques ministères à Ottawa pour évaluer l'incidence de l'évolution de la situation économique, et en particulier des taux d'intérêt, sur les besoins d'encaisse de Canadair. Ces gens sont donc allés chez Canadair en mai. Les taux d'intérêt ont continué à monter. Il est important de se souvenir qu'il n'y avait plus à l'époque de possibilité de financement à long terme, ni en Europe, ni aux États-Unis ni au Canada et qu'ainsi Canadair avait plus de 700 millions de dollars de dettes à des taux flottants. L'incidence sur les besoins financiers, avec des taux d'intérêt grimpaient encore rapidement pour atteindre 22.75 p. 100, et nous empruntions au taux préférentiel plus quelque chose, fut désastreuse.

Le groupe spécial a présenté un rapport. Il a étudié la situation et préparé des rapports préliminaires vers novembre 1981. Comme l'ont signalé les vérificateurs, en novembre, décembre et janvier 1982, les membres du conseil et les vérificateurs ont pu se saisir des chiffres préliminaires car nous voulions obtenir un chiffre acceptable. Vous savez que ce chiffre fut finalement celui de 1,350.

Au moment de la vérification de 1981, ce groupe spécial s'est prévalu des services de conseillers de l'extérieur. Nous avons bénéficié d'avis en matière de gestion. Nous étions satisfaits qu'un groupe spécial étudie notre situation car nous savions que nous dépendions de financement à très court terme alors que les taux d'intérêt grimpaient très rapidement. A la fin de 1981 et en février 1982 la situation était la suivante:

La récession au Canada avait environ deux trimestres. Elle avait commencé en 1981. Une récession ordinaire dure en général deux ou trois trimestres. Il se trouve en fait que cette récession a duré six trimestres. A l'époque, toutefois, la récession aux États-Unis avait environ trois trimestres et au Canada deux trimestres.

A cette époque, les dirigeants de Canadair estimaient que les besoins d'encaisse seraient de 1,2 milliards de dollars.

**M. Wright:** Excusez-moi de vous interrompre, mais combien de mois à l'avance prévoyez-vous vos besoins d'encaisse?



[Texte]

**Mr. G. Desmarais:** We were projecting on the circumstances that were prevailing at that time.

**Mr. Wright:** How far ahead can Canadair project cash requirements?

**Mr. G. Desmarais:** This is another subject but, in summary, every quarter we had a five-year forecast and from month to month we had updates.

But I want to come to the point whether the board was informed, and whether the audit committee informed the board. In the background we had a task force which had access to outside consultants, and there was also a development which was important at that time.

In the summer of 1981, we had taken the decision to start the 610 project and this had a beneficial impact, if I can say, in that some orders were converted to the 601. In December 1981 the break-even had been in excess of 300 aircraft and, with the new 601 orders, in February 1982, at the time of that audit committee, the break-even had gone down from 326 to 294. They had come down because we had new 601 orders which came from the 610 conversion.

Now, I am coming back to your original question. We had access. First of all the key point is, is the break-even achievable. I think the auditors point that out. Is it achievable?

In February of 1982, at the time that the 1981 statement had just come out a few weeks before, the break-even reduces. The 601 is about to have its first flight. The successful first flight is one or two months later. It has a positive marketing impact. We have the positive aspects of the 610 conversion to the 601.

At that particular moment, we had the opinion of our auditors, and I would like to read in the minutes that the chairman of the audit committee just talked about, what was in February of 1982. The reaction of the auditors in relation to what was going on in the marketplace—keep in mind, at that time, the Canadian recession is two quarters in full force, and the U.S. is now in its third quarter of the recession. Usually, in the background, in the last, whatever number of years, an ordinary recession is two quarters, sometimes three quarters, and we are right there now, and in that environment the auditors, in reply to a question by Mr. Sullivan, advise that they are satisfied with the internal audit procedures. That was very important to the board.

**Mr. Kelly:** What was that?

**Mr. G. Desmarais:** They are satisfied with the internal audit procedures.

**Mr. Kelly:** When was that?

**Mr. G. Desmarais:** February 1982.

The work in process account—keep in mind that this is close to 90% of the assets of Canadair... as previously reported, they are satisfied with, and they are satisfied with the projected 294 break-even level of the Challenger program.

[Traduction]

**M. G. Desmarais:** Nos projections se fondaient sur les circonstances de l'époque.

**M. Wright:** Sur combien de temps la société Canadair prévoit-elle ses besoins d'encaisse?

**M. G. Desmarais:** C'est une autre question, mais en général, nous avons chaque trimestre des prévisions quinquennales et des mises à jour mensuelles.

Je veux toutefois en arriver à la question de savoir si le Conseil était informé et si le Comité de vérification informait le Conseil. Il y avait ce groupe d'études spécial qui faisait appel à des conseillers de l'extérieur et il s'est passé quelque chose d'important à l'époque.

A l'été de 1981, nous avons pris la décision de démarrer le projet des 610 et cela a eu, si je puis dire une incidence bénéfique en ce sens que certaines commandes ont été transformées. En décembre 1981, le seuil de rentabilité était de plus de 300 avions et, avec les nouvelles commandes de 601, en février 1982, au moment du Comité de vérification, le seuil de rentabilité était tombé de 326 à 294. Le chiffre avait diminué car nous avions de nouvelles commandes de 601 qui étaient autrefois des 610.

Je reviens maintenant à votre question initiale. Nous avons accès aux informations. Tout d'abord, il importe de savoir si le seuil de rentabilité peut-être atteint. Je crois que les vérificateurs le précisent. Peut-il être atteint?

En février 1982, alors que l'état financier de 1981 était sorti quelque semaine avant, le seuil de rentabilité diminue. Le 601 va avoir son premier vol. C'est un succès un ou deux mois plus tard. Il est bien reçu sur le marché. Certaines commandes de 610 sont transformées en commandes de 601.

C'est précisément à ce moment que nous recevons l'avis de nos vérificateurs et je voudrais préciser que c'était en février 1982. La réaction des vérificateurs quant à la situation du marché, rappelez-vous qu'alors la récession canadienne avait deux trimestres et que la récession américaine en avait trois. Habituellement, ces dernières années, une récession ordinaire dure deux trimestres, quelque fois trois, et c'est là que nous en sommes. Les vérificateurs répondent alors à une question de M. Sullivan qu'ils sont satisfaits des méthodes de vérification interne. C'était très important pour le Conseil.

**M. Kelly:** Pardon?

**M. G. Desmarais:** Ils sont satisfaits des méthodes de vérification internes.

**M. Kelly:** Quand était-ce?

**M. G. Desmarais:** En février 1982.

Ils sont également satisfaits du compte du travail en cours, rappelez-vous que c'est près de 90 p. 100 de l'actif de Canadair, et satisfaits du seuil de rentabilité prévu de 294 pour le programme Challenger.

[Text]

Now keep in mind, this is very important, the board of directors and the audit committee, and we had access, at that time, to the preliminary task force report. We had the auditors who had looked at 90% of the assets and the work in process, which was the subject, later on, of the write-up. If you look at the minutes, we had the audit committee who fully scrutinized the auditors, and they had access to these task force reports. As of February, 1982, we had, believe it or not, an increase in the sales of the aircraft because of the 610 cancellation. The break-even had improved, and the program was just profitable as of that date, February, 1982.

• 1110

Coming back to your question as to whether the board was informed, we had access to the task force preliminary report. We know that outside consultants had input in that. Again, the task force was welcome news for us, and we knew very well that the audit committee had thoroughly questioned management and the auditors. We were satisfied and we were encouraged by the fact that even the auditors had expressed such an opinion on the working process account—which, again, will be later on.

But I just want to stop here by saying that as of that date—I can talk later on to what happened afterwards... But as of that date, which is the key date for the 1981 financial statements, yes, the board was informed. We had access to the best advice. As of February, 1982, the situation was as I have just described.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, to the Chairman of the Board again. As I understand what he has just said, he takes full responsibility, as chairman of the board and as part of the board, for the operations of the company, and he does not take the stand that management withheld information from the board.

**Mr. G. Desmarais:** What I say to you is that we took care, we were diligent, and we asked information. In our opinion, we received the best advice, and as of that date we take full responsibility.

**Mr. Wright:** Some of the advice you were depending on, of course, was that task force report. I wonder, Mr. Chairman, would the chairman of the board be prepared to give us that task force report?

**Mr. G. Desmarais:** I am talking as a director. This was made available to the directors because our job is to administer. We had access to it.

**Mr. Wright:** Would you table it?

**Mr. G. Desmarais:** That is not my judgment. What we wanted, and what we got, was a report. We would not have accepted not to have the report. To hand it out is another matter.

[Translation]

N'oubliez pas car c'est très important que le Conseil d'administration et le comité de vérification se déclaraient satisfaits et nous avons le rapport préliminaire du groupe spécial d'étude. Les vérificateurs avaient examiné 90 p. 100 de l'actif et du travail en cours. Il fit ultérieurement l'objet de la radiation. A la lecture du procès-verbal, vous constaterez que le Comité de vérification a passé les vérificateurs au crible et il avait accès à tous ces rapports du groupe de travail. Croyez-le ou non, mais dès février 1982, on a constaté une augmentation des ventes de l'avion attribuable à l'annulation du programme des 610. Le seuil de rentabilité s'était amélioré et le programme s'avérait rentable au mois de février de 1982.

Vous cherchez à savoir si le conseil d'administration était au courant de la situation: il avait accès au rapport provisoire du groupe de travail. Nous savons qu'on avait fait appel à des consultants indépendants. Encore une fois, le groupe de travail était favorablement accueilli et nous savions très bien que le comité de vérification avait fort bien interrogé la direction et les vérificateurs. Nous étions satisfaits et ravis que même les vérificateurs s'étaient exprimés ainsi au sujet du compte des travaux en cours dont nous reparlerons.

A cette époque, et je parlerai tout-à-l'heure de ce qui s'est passé par la suite par rapport aux états financiers de 1981, le conseil d'administration était au courant de la situation. Nous avions accès aux meilleurs conseils possibles. Dès le mois de février 1982, la situation était telle que je viens de la décrire.

**M. Wright:** Monsieur le président, ma question s'adresse encore une fois au président du conseil d'administration. Si j'ai bien compris, en tant que président et membre du conseil d'administration, il assume la responsabilité de toutes les activités de la société et il ne prétend pas que la direction ait pu cacher certains renseignements au conseil d'administration.

**M. G. Desmarais:** Nous avons fait preuve de prudence et de diligence et nous avons demandé des renseignements. Selon nous, nous avons reçu les meilleurs conseils et dès cette date, nous assumons toutes les responsabilités.

**M. Wright:** Bien entendu, dans une certaine mesure, vous fondiez vos décisions sur les conclusions du rapport du groupe de travail. Monsieur le président, le président du conseil d'administration serait-il disposé à nous remettre un exemplaire de ce rapport du groupe de travail?

**M. G. Desmarais:** Je parle à titre de directeur. Le rapport a été remis à la direction car c'est à nous d'administrer. Nous avions accès au rapport du groupe de travail.

**M. Wright:** Seriez-vous disposé à nous en remettre un exemplaire?

**M. G. Desmarais:** Ce n'est pas à moi de le faire. Nous avons demandé et nous avons reçu un rapport. Nous n'aurions jamais accepté de ne pas en recevoir un exemplaire. Mais de là à vous en remettre un exemplaire, c'est une autre question.



[Texte]

**Mr. Wright:** The other thing that you relied on, of course, was the report from your auditors. You were encouraged—I think you used that word—you were encouraged by the report from the auditors.

**Mr. G. Desmarais:** That is, we as directors had to rely on the best advice. This preliminary report was circulating at the end of December, 1981; it was very important. First of all, it was evident that, with the type of capitalization we had, we had no equity and only debt. Interest rates were going at a rate never seen before. It was evident that we were heading towards trouble. In that context, we wanted to have the best advice . . .

**Mr. Wright:** I am sorry to interrupt you there, but do you mean you were in trouble because of high interest rates?

**Mr. G. Desmarais:** Well, definitely. That was one reason.

**Mr. Wright:** I mean, without high interest rates you would not have been in trouble?

**Mr. G. Desmarais:** No. I am saying, as of that time . . . That task force report showed quite clearly that, had Canadair been injected with \$100 million of equity in 1976, by the time of break-even—which was not in February, 1982, but a few years later—that \$100 million of equity would have saved the corporation \$500 million of interest on the program. There were some very important revelations with regard to the weakness of our capitalization. We were living then with a financial problem, and it was evident that one of the reasons was that, when the program started, it was not well capitalized.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, Mr. Kearns indicated at the last meeting that he was still involved with the company in some capacity. You have been signalling me to conclude. Are we going to have the services of Mr. Kearns during the month of July or August if we come back for meetings at that time?

**The Chairman:** Mr. Kearns?

**Mr. Wright:** Will he be returning in the same capacity that he is now?

• 1115

**Mr. Kearns:** With the exception of the period July 4 to July 19, which I scheduled a long time ago, a much needed vacation, with the exception of that I will be available any time.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Just supplementary to Mr. Wright's question, Mr. Desmarais. You said in February 1982, you were satisfied with the 294 break-even point, and presumably the order book balanced or indicated that that was a reasonable target.

**Mr. G. Desmarais:** There was one weakness at that point and the auditors pointed it out to us and the task force, and we all realized there was some shifting in orders. The weakness at

[Traduction]

**M. Wright:** Bien entendu, vos décisions étaient également fondées sur le rapport de vos vérificateurs. Selon vous, le rapport des vérificateurs était encourageant.

**M. G. Desmarais:** C'est-à-dire qu'en tant que directeurs, nous devons baser nos décisions sur les meilleurs renseignements possibles. Le rapport provisoire avait été distribué à la fin de décembre 1981; il était très important. Au départ, il était clair que notre structure financière était telle que nous n'avions que des dettes. Les taux d'intérêt montaient à un rythme jamais connu auparavant. De toute évidence, les difficultés ne tarderaient pas à surgir. Cela dit, nous voulions profiter des meilleurs conseils . . .

**M. Wright:** Puis-je intervenir? Vos difficultés étaient-elles attribuables aux taux d'intérêt élevés?

**M. G. Desmarais:** Bien sûr. C'est une des raisons.

**M. Wright:** Si ce n'eût été des taux d'intérêt élevés, vous n'auriez pas eu de difficultés?

**M. G. Desmarais:** Non. Je dis qu'à ce moment-là . . . Le rapport du groupe de travail établissait très clairement qu'on avait injecté \$100 millions dans Canadair en 1976; toutefois, le seuil de rentabilité—qui ne devait pas être atteint en février 1982 mais quelques années plus tard—ces \$100 millions auraient permis à la société d'économiser \$500 millions d'intérêt. On a découvert des choses très intéressantes au sujet des faiblesses de notre structure financière. Nous étions déjà aux prises avec un problème financier et il était évident au moment où le programme a été amorcé, que sa structure financière était inadéquate.

**M. Wright:** Monsieur le président, lors de la dernière réunion, M. Kearns a dit qu'il travaillait encore pour le compte de la société. Vous me demandez de mettre fin à mes interventions. Si nous tenons des réunions au mois de juillet ou au mois d'août, pouvons-nous espérer revoir M. Kearns à ce moment-là?

**Le président:** Monsieur Kearns.

**M. Wright:** Assumera-t-il les mêmes responsabilités qu'il a à l'heure actuelle?

**M. Kearns:** Je suis disposé à comparaître quand vous voudrez, sauf entre le 4 et le 19 juillet, période durant laquelle j'ai prévu depuis longtemps prendre des vacances bien méritées.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Desmarais, je vais vous poser une question supplémentaire qui fait suite à celle de M. Wright. Vous avez dit qu'au mois de février 1982, vous étiez satisfait du seuil de rentabilité de 294; on suppose que le carnet de commande était équilibré ou que ce seuil semblait être un objectif raisonnable.

**M. G. Desmarais:** À ce moment-là, notre système comportait une faiblesse que nous ont signalé les vérificateurs et les membres du groupe de travail; nous avons tous reconnu qu'il y



*[Text]*

that time was that the order book was not increasing, except the conversion. It was stable and going into the third year in a row. And of course with increasing costs and that number, which was stable, here was the alert. You have to increase the sales. But at that moment, the break-even was considered achievable, but the cost structure was going up and our sales—some people were shifting and then we had new sales, but the net figure was not increasing.

**The Chairman:** When did the board first become aware, and how did it become aware that the break-even point was not 294, but was 320 or whatever it was?

**Mr. G. Desmarais:** I have just described the situation as of February 1982, and that was the first flight. I think the successful first flight was in April 1982 and then the recession became like a vicious circle. We had been fortunate, and this is very important, in the 1970s; in the 1974 recession and the 1978-1980 mini recession. The sales of that industry had not been affected because these particular items were considered recession proof for two or three quarters. Maybe they are like diamonds.

But the Challenger and these aircraft were considered recession proof in ordinary recessions. In the month of May 1982, for the first time, we had three soft sales. And at the June meeting...

**The Chairman:** Three what, sir?

**Mr. G. Desmarais:** We had three soft sales; that is, some people have said to us, listen, can you postpone my delivery from six months from now to a year and a half from now?

**Mr. Kelly:** When was that?

**Mr. G. Desmarais:** May and June 1982. But May was the first indication. At the June board meeting, we reported that we were beginning to have some soft sales.

Number two, in these very important corporations we have some arrears. The figure that comes to my mind is that we have some \$17 million of arrears. Now, keep in mind that at that time, for the first time many corporations reduced salaries. Now they did not freeze salaries, but some reduced salaries. In the background, it is evident that this is no ordinary recession and the Challenger becomes a so-called luxury item. You cannot buy an aircraft when you reduce salaries.

I have just described the February context. In the months of May, June and July, the soft positions went from 3 to 10 to 14, and for the first time we realized in the task force, which I call number one, around June 1982, these soft spots. Also, I must say that the performance of the Avco engine was slightly below what we had promised, and this had an impact on some sales.

*[Translation]*

avait des fluctuations dans les carnets de commande. A ce moment-là, outre les conversions, le nombre des commandes n'augmentait pas. Le carnet de commande était stable depuis trois années consécutives. Bien entendu, étant donné les coûts à la hausse et le nombre de commandes qui restait le même, il y avait lieu de s'inquiéter. Il fallait augmenter les ventes. A ce moment-là, il semblait possible d'atteindre le seuil de rentabilité, mais la fiche de prix de revient augmentait; certaines personnes modifiaient leurs commandes, d'autres faisaient de nouvelles acquisitions, mais nombre de commandes n'augmentait pas.

**Le président:** Quand le conseil d'administration a-t-il d'abord compris que le seuil de rentabilité n'était pas 294 avions mais plutôt 320?

**M. G. Desmarais:** J'ai décrit la situation telle qu'elle était au mois de février 1982; c'était au moment du premier vol. Le premier vol a eu lieu au mois d'avril 1982, après quoi la récession est devenue un cercle vicieux, en quelque sorte. Au cours des années 1970, de la récession de 1974 et de la mini récession de 1978 à 1980, nous avons eu de la chance. Les ventes dans l'industrie n'avaient pas souffert parce que ces articles étaient considérés comme étant à l'épreuve de la récession pour une période de deux à trois trimestres. On les comparait à des diamants.

Mais le Challenger et ce type d'avion étaient considérés à l'épreuve de la récession à condition, bien entendu, qu'il s'agisse de récession normale. Au cours du mois de mai 1982, pour la première fois, nous avons fait des ventes conditionnelles. À la réunion du mois de juin...

**Le président:** Je n'ai pas saisi; vous avez parlé de trois... ?

**M. G. Desmarais:** Nous avons fait trois ventes conditionnelles; des clients nous ont demandé de remettre la livraison qui devait être faite dans six mois à un an et demi plus tard.

**M. Kelly:** C'était à quelle époque?

**M. G. Desmarais:** Aux mois de mai et de juin 1982. C'est au mois de mai que cela s'est manifesté pour la première fois. À la réunion du conseil du mois de juin, on a annoncé que certaines ventes étaient conditionnelles.

Par ailleurs, certaines de ces sociétés très importantes ont des arriérés. Si je me souviens bien, nous avons des arriérés s'élevant à 17 millions de dollars. Or, rappelez-vous qu'à ce moment-là, bon nombre de sociétés ont commencé pour la première fois à réduire les salaires. Elles n'ont pas prononcé le gel des salaires, mais certaines d'entre elles les ont réduits. De toute évidence, il ne s'agit plus d'une récession normale et le Challenger devient un article de luxe. Lorsqu'on en est rendu à réduire les salaires, il n'est pas question de faire l'acquisition d'un avion.

Je vous ai décrit la situation au mois de février. Dans les mois de mai, juin et juillet, les ventes conditionnelles sont passées de 3 à 10 et à 14; pour la première fois, les membres du groupe de travail no. 1 ont pris connaissance de ces demandes conditionnelles. Par ailleurs, il faut dire que la performance du moteur Avco était quelque peu inférieure à ce

[Texte]

At that particular moment, the soft sales became very important and, as a result of this, the task force had to revise cash estimates. Around June 1982, we realized that the ceiling of 1350, with the market softening and with no new sales, would be exceeded. That is in June 1982. In the summer of 1982, the board was fully aware that the financial reality was coming up.

• 1120

We were facing our financial reality. At that moment we advised our department in Ottawa that we had to tackle the equity issue of our capitalization. It was very important. This was the beginning of what we call task force no. 2, which resulted. We stressed the point that we were ill-capitalized, that we needed equity. Our debt in 1980 and 1981 when we required all these funds . . . we wanted fixed-term money, but we got the floating, and the impact on us was disastrous. At that point, the forecast that we agreed with for the first time, the \$1.350 billion, would be exceeded. We required and we wanted equity; we did not want other types.

Of course, that led to our representations, and we are very happy that it led to a first \$200 million of equity injection at the end of the year.

Now, the \$200-million equity injection would have been sufficient if the market . . . Keep in mind now that in an ordinary recession when we get now to October and November 1982 we have four quarters of decline, not two or three. Now, until when is this recession going to last? As you know, it continued for close to four or five more months. Now maybe it is starting to pick up.

The \$200 million at the time, if the economy had been rebounding, would have been sufficient. If the economy would still slip or whatever . . .

What is important to the members here is that from February 1982 to June—and the first soft orders start in about May and June and July—our product, which was so-called recession-proof, is no longer recession-proof. It becomes a luxury. It is considered a luxury because when you cut salaries you do not buy the Challenger. That became evident. When our marketing people looked at the sales cycles of, let us say, the previous recessions, our product was so-called recession-proof, but not in that recession. That is why we did not want to borrow any more money, and this is what led to our recommendation to have equity.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, on a point of order. I do not understand what the chairman of the board just said, that their product was recession-proof.

**The Chairman:** They had thought so until 1982 because they did not suffer any reduction in sales in the earlier recessions.

[Traduction]

que nous avons promis; ce qui a eu une incidence sur les ventes.

A ce moment-là, les ventes conditionnelles ont pris beaucoup d'importance et le groupe de travail a dû réviser les estimations. Vers le mois de juin 1982, nous nous sommes rendus compte que le plafond de 1350 serait dépassé, compte tenu du marché conditionnel et du fait qu'aucune nouvelle vente n'avait été conclue. C'était au mois de juin 1982. Au cours de l'été de 1982, le conseil d'administration s'est rendu compte qu'il fallait faire face à certaines évidences financières.

Il fallait voir la réalité telle qu'elle était. À ce moment-là, nous avons averti notre bureau d'Ottawa qu'il fallait s'intéresser à notre structure financière, à nos capitaux propres. Cela s'imposait. C'était au début de ce que nous appelons le groupe de travail numéro 2 qui est intervenu à ce moment-là. Nous avons insisté sur le fait que notre situation financière était précaire, qu'il nous fallait des capitaux. En 1980 et en 1981, nous voulions obtenir des prêts consentis à des taux fixes; nous en avons obtenus à des taux flottants, et ce fut le désastre. À ce moment-là, nous étions d'accord pour la première fois que les prévisions de 1.350 milliard de dollars seraient dépassées. Il nous fallait des capitaux; un point c'est tout.

Bien entendu, nous avons fait des représentations qui nous ont valu une première injection de 200 millions de dollars vers la fin de l'année.

Or, cette injection de 200 millions de dollars aurait suffi si le marché . . . Rappelez-vous que dans une récession normale, lorsque nous arrivons aux mois d'octobre et de novembre de 1982, il nous reste quatre trimestres de baisse, non pas deux ou trois. Mais, pendant combien de temps la récession durera-t-elle? Comme vous le savez, elle s'est maintenue pendant près de quatre ou cinq mois. On assiste peut-être maintenant à une relance économique.

A ce moment-là, l'injection de 200 millions de dollars aurait suffi si l'économie avait rebondi. Mais dans le cas d'une régression . . .

Mais voici ce qui doit intéresser les membres du Comité ici présents: les premières commandes conditionnelles sont placées aux mois de mai, de juin et de juillet; à ce moment-là, il s'avère que notre produit qu'on croyait à l'épreuve de la récession ne l'est plus. Il devient un article de luxe, car lorsqu'on réduit les salaires, on ne peut pas faire l'acquisition d'un Challenger. Cela devient évident. Lorsque nos spécialistes du marché ont étudié les cycles de vente des récessions précédentes, ils ont découvert que notre produit était à l'épreuve de la récession, mais qui ne l'était pas dans ce cas-ci. Voilà pourquoi nous ne voulions pas contracter d'autres emprunts, voilà pourquoi nous avons demandé une injection de capitaux.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'invoque le Règlement. Je ne comprends pas ce que le président du conseil vient de dire au sujet du produit qui était à l'épreuve de la récession.

**Le président:** Ils ont cru que leur produit était à l'épreuve de la récession jusqu'en 1982 car au cours des récessions connues



[Text]

**Mr. G. Desmarais:** In the earlier recessions—well, the Challenger was not there in 1974. The industry figures of the 1970s show there was the 1974 recession and the 1978 and the mini of 1980, but the industry figures just kept going up. In these recessions the corporations had sufficient funds and they wanted the aircraft. Of course, it was the first time that corporations actually reduced salaries so the situation became totally different.

**The Chairman:** A supplementary, Mr. Hovdebo?

**Mr. Hovdebo:** Yes.

You said, I think, that in February 1982 your break-even point was \$294 million. Is that right, or was it \$394 million?

**Mr. G. Desmarais:** \$294 million.

**Mr. Hovdebo:** That does not jibe with the report that we have from Senator Austin where he says that in December of 1980 it was already over \$300 million and by June of 1981 it was \$350 million and by December of 1982 it was \$400 million.

**Mr. G. Desmarais:** These figures include the 610. Okay? Around October and November in 1981 the figure was \$346 million. As a result of the cancellation of the 610 and an increase in 601 orders because of the conversion—some people said that they would not take the 610, but that they would take the 601... the break-even was lowered to \$294 million. This might not be in your chart, but I refer you to the audit committee where it says that the auditors were satisfied with the internal audit procedures, the work in progress and the projected \$294-million break-even.

• 1125

That is why I say that in February of 1982 there was cause for optimism, because of the impact of the lowering of the 601. As at the end of the summer of 1982, when the task force number one—I refer to number one—came up with so-called final estimates, which exceeded 1350, and in the context that at that point the Canadian dollar had topped 75 cents in that period. And I remember vividly that 75-cent dollar meant an immediate cash increase of \$72 million, as our debt was U.S.-paid and we had to convert month after month, if you repay your debt in Canadian dollars and it is mostly U.S.-paid. And that is why the 1350 was to be exceeded, because with the Canadian dollar reaching, as I say, 75 cents, it was becoming obvious. And then the breakeven—and this was in the task force report conclusions—was no longer 294 but it had increased to 361, and under a very pessimistic scenario to 402. And for the first time the breakeven year was becoming 1990. So what was to be 1987 or 1988 was becoming 1990. And we were facing then for the first time, if the situation does not improve, if the economic conditions do not improve at the end

[Translation]

avant cette date, ils n'avaient pas constaté une réduction des ventes.

**M. G. Desmarais:** Dans les récessions précédentes... eh bien, le Challenger n'existait pas en 1974. Les chiffres des années 1970 démontrent qu'on a assisté à des récessions en 1974 et en 1978 et à une mini récession en 1980; mais les chiffres étaient toujours à la hausse. Au cours de ces récessions, les sociétés disposaient de fonds suffisants et elles voulaient faire l'acquisition de l'avion. Bien entendu, les sociétés ont réduit les salaires pour la première fois en 1982; dès lors, la situation revêt un caractère tout à fait différent.

**Le président:** Une question supplémentaire, monsieur Hovdebo?

**M. Hovdebo:** Oui.

Vous avez dit, il me semble, qu'au mois de février 1982, votre seuil de rentabilité était estimé à 294 millions de dollars. Est-ce exact ou s'agissait-il de 394 millions de dollars?

**M. G. Desmarais:** 294 millions de dollars.

**M. Hovdebo:** Cela ne concorde pas avec les conclusions d'un rapport du sénateur Austin; dans son rapport, ce dernier prétend qu'au mois de décembre de 1980, il était déjà estimé à 300 millions de dollars; au mois de juin 1981, à 350 millions de dollars et au mois de décembre de 1982, 400 millions de dollars.

**M. G. Desmarais:** Ces chiffres comprennent le 610. Vous me suivez? Vers les mois d'octobre et novembre de 1981, ils s'élevaient à 346 millions de dollars. À la suite de l'annulation du 610 et de l'augmentation des commandes du 601, attribuables à la conversion, car certaines personnes ont dit qu'elles préféraient le 601 au 610, le seuil de rentabilité est passé à 294 millions de dollars. Ce renseignement ne figure peut-être pas sur votre graphique; mais je vous signale que le rapport du Comité de vérification précise que les vérificateurs étaient satisfaits des procédures de vérification interne, des travaux en cours et du seuil projeté de 294 millions de dollars.

Voilà pourquoi je dis qu'au mois de février de 1982, il y avait tout lieu d'être optimiste, étant donné l'incidence de la réduction du nombre de 601. À la fin de l'été de 1982, le groupe de travail n° 1 a présenté ses estimations définitives qui dépassaient les 1350 millions de dollars; à ce moment-là, le dollar canadien valait 75c américain. Je me souviens fort bien qu'un dollar valant 75c signifiait une augmentation immédiate de liquidité de l'ordre de 72 millions de dollars étant donné que nos entrées se faisaient en dollars américains, qu'il fallait procéder à une conversion mensuelle, afin de rembourser la dette en dollars canadiens. Voilà pourquoi on devait dépasser ce seuil, étant donné la tendance qui se dessinait. Cela dit, comme le prévoyaient les conclusions du rapport du groupe de travail, le seuil de rentabilité ne s'élevait plus à 294; il passait à 361 et, dans un scénario très pessimiste, à 402. Pour la première fois, il semblait que l'année où l'on atteindrait le seuil de rentabilité serait 1990. Nous étions passés de 1987 ou de 1988 à 1990. Pour la première fois donc si la situation ne s'améliorait pas, si les conditions économiques ne s'amélio-



[*Texte*]

of 1982, it was becoming very evident that we would have to write down the inventory. Because now we have the impact of the dollar and we have the impact of all capitalization, and in that year what was to be considered our normal year of 100 aircraft was 48 aircraft; was cut 50% in 1982. And for the first time, through that task force it became evident that the breakeven was getting now to 1990, was going to be too far. We would have to bring it down by a write-off. And at the end of the summer of 1982 we were realizing that in the months ahead, if this thing was not improving, we would have to consider a write-down of some magnitude. At the time we did not know yet the magnitude, and it all depended on what was to come in the months ahead.

**The Chairman:** Mr. Blenkarn, supplementary.

**Mr. Blenkarn:** Supplementary. Of the 294 aircraft that you forecast—it was a forecast in January of 1982, I believe?

**Mr. G. Desmarais:** 1981.

**Mr. Blenkarn:** 1981. January of 1981 or January of 1982?

**Mr. G. Desmarais:** What?

**Mr. Blenkarn:** After the 1981 statement was ...

**Mr. G. Desmarais:** January 1982, yes. Yes.

**Mr. Blenkarn:** Yes. Now at that time you owed over \$1 billion in debt, and you had \$1 billion in capitalized top costs. You know, it does not take much—I am only an ordinary country lawyer—it does not take any analysis to say it takes over \$3 million an aircraft as contribution toward principal plus the ruddy interest on the money to pay that \$1 billion back.

Now, there is no indication that you were making \$4 million per aircraft out the door, and you would have to make at least that amount. How could you conceivably believe as a businessman that 294 aircraft would ever bail you out? I mean, it just does not make sense. What inquiries, as business people on an audit committee, did you make about—you know, just doing ordinary, off-the-cuff arithmetic?

**Mr. G. Desmarais:** Well, you know, these programs are not five-year programs. These programs go on for twenty years, and of course ...

**Mr. Blenkarn:** Which even means the interest goes on for twenty years. It makes it even worse.

**Mr. G. Desmarais:** The interest—keep in mind that in the \$1.4 billion write-off, in excess of \$400 million is interest. Now, we have been complaining about this. Twenty-five percent of an aircraft is interest. So you do not become competitive when a quarter of the aircraft is interest. We told that to that task force, and we said this corporation does not need debt. It should have been funded by equity. You do not enter these programs with debt. And the impact—that is why we had to write it off for many reasons, one of which is that with such an interest burden you cannot make the aircraft profitable. That is why it is very important to us, if it is

[*Traduction*]

raient pas à la fin de 1982, il était très évident qu'il fallait réduire les stocks. À ce moment-là, il fallait tenir compte de l'incidence du dollar, de toutes les capitalisations et du fait que les 100 avions prévus étaient réduits à 48; en 1982, on a enregistré une réduction de 50 p. 100. Le groupe de travail s'est rendu à l'évidence que le seuil de rentabilité ne serait pas atteint avant 1990, ce qui était trop tard. Il faudrait devancer cette date en dévaluant la marchandise. À la fin de l'été de 1982, nous nous disions: si la situation ne s'améliore pas au cours des prochains mois, il faudra songer à une annulation d'envergure. À ce moment-là, nous ne savions pas de quel ordre serait cette annulation, tout dépendait de la conjoncture des mois à venir.

**Le président:** Monsieur Blenkarn, une question supplémentaire.

**M. Blenkarn:** Une question supplémentaire. Lorsque vous parlez des 294 avions, il s'agit d'une prévision faite au mois de janvier de 1982?

**M. G. Desmarais:** 1981.

**M. Blenkarn:** 1981. Au mois de janvier 1981 ou au mois de janvier de 1982?

**M. G. Desmarais:** Pardon?

**M. Blenkarn:** Lorsque le bilan de 1981 ...

**M. G. Desmarais:** Oui, il s'agit du mois de janvier 1982.

**M. Blenkarn:** Bon. À ce moment-là, votre dette dépassait un milliard de dollars, somme qui était comptabilisée dans votre bilan. Vous savez, je ne suis qu'un avocat bien ordinaire; mais il n'est pas besoin d'être grand clerc pour savoir qu'il faut vendre plus de 3 millions de dollars un avion pour être en mesure de rembourser le principal et les sacrés intérêts pour entrer dans vos frais.

Or, rien n'indique que vous receviez 4 millions de dollars par avion, ce qui aurait dû être le prix minimum. En tant qu'homme d'affaires, comment avez-vous pu croire que 294 avions suffiraient à vous renflouer? Cela n'a aucun sens. En tant qu'homme d'affaires siégeant à un comité de vérification, quelles enquêtes avez-vous faites? Comment n'avez-vous pas fait ces calculs tout à fait élémentaires?

**M. G. Desmarais:** Eh bien, il ne s'agit pas de programmes quinquennaux, vous savez. Ces programmes s'échelonnent sur vingt ans et ...

**M. Blenkarn:** ... ce qui veut dire que les intérêts sont calculés sur vingt ans. Mais, c'est pire que je ne le croyais!

**M. G. Desmarais:** N'oubliez pas que cette radiation de 1.4 milliard de dollars est autre chose que les 400 millions de dollars d'intérêts. Or, nous nous plaignons de cela. Les intérêts représentent 25 p. 100 de l'avion. Il est donc impossible de devenir concurrentiel. Nous l'avons dit aux membres du groupe de travail; nous leur avons fait comprendre que la société n'avait pas besoin de dettes. Il aurait fallu la financer par des actions. On ne peut pas mettre en branle des programmes en étant endetté au départ. Voilà pourquoi nous avons dû annuler pour diverses raisons dont l'une est que les intérêts sont tels que l'avion ne peut pas être rentable. Voilà pourquoi il

[Text]

adopted, that Canadair has no more debt and CDIC absorbs it. For Canadair, this is very important; it has been a major concern from day one.

• 1130

**Mr. Blenkarn:** Then why did you allow the government to go ahead with a \$1.35 billion loan arrangement in the spring of 1982, when your audit committee, your board of directors, knew that this would not work; it could not repay; it did not make sense? Yet you went along with it, you said nothing, and you allowed the government—and presumably advised them of this. Why did you go along with it?

**Mr. G. Desmarais:** This is absolutely not true. I just read to you, and I think you should remember it, at that time the break-even was being lowered. It was going down from 300 and something to 294, that is in February of 1982. But the 601, which is a very successful aircraft, was coming out one month from then; and it did. It was very successful on the launching day. At that time the task force asked external consultants, who were checking the market, and were advising us that the break-even level was achievable and the work-in-process account, which is what you referred to as the big balloon, the \$1 billion, could stand on its own at that moment. So as of February, 1982, what you say is incorrect.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, could I have a short supplementary on that?

**The Chairman:** Mr. Fennell has a supplementary first.

**Mr. Fennell:** Mr. Desmarais, your 20-20 hindsight is excellent but, you know, Mr. Chrétien made this decision in 1976; you came on the board shortly thereafter. Did you bring up the subject of equity back in 1976 when you really needed it?

**Mr. G. Desmarais:** It was not a major issue. When your interest rates were reaching 15%, 16%, 20% and 22% . . .

**Mr. Fennell:** I am talking about 1976.

**Mr. G. Desmarais:** In 1976 you had a different scenario. In 1976 people wanted to buy the aircraft three years hence, and you had orders, and orders, and orders. It was completely different. People said, I want this aircraft. We said, We will deliver it in three years. Well, I want it in three years, they said. It was completely different.

**Mr. Fennell:** Yes. I just want to keep on this point. We talked about skills of the board of directors. Now in 1976 you bought the corporation for \$39 million and put \$1 million working capital in. I do not understand why now, in 1983, you are saying we should have had more equity back then. Why did you not bring it up then, when you knew it was a very expensive proposition to build an aircraft from scratch, when

[Translation]

est important que la dette de Canadair soit radiée, que la Corporation des développements des investissements du Canada l'absorbe. C'est très important pour Canadair; cela nous préoccupe depuis le premier jour.

**M. Blenkarn:** Alors, pourquoi avez-vous permis au gouvernement de vous consentir un prêt de 1.35 milliard de dollars au printemps de 1982 si votre comité de vérification, votre conseil d'administration savaient que cela n'aboutirait à rien, que vous ne seriez pas en mesure de rembourser, que c'était insensé? Vous étiez d'accord, vous n'avez rien dit et vous avez permis au gouvernement de le faire; vous lui avez peut-être même conseillé de le faire. Pourquoi avez-vous agi ainsi?

**M. G. Desmarais:** Ce n'est pas du tout vrai. Je viens de vous lire, et il est bon que vous vous en souveniez, qu'à ce moment-là, le seuil de rentabilité baissait. Il passait d'un peu plus de 300 à 294 au mois de février de 1982. Mais à ce moment-là, le 601, appareil à succès devait sortir des usines un mois plus tard, ce qui s'est produit, en effet. Le jour de lancement a été une réussite. À ce moment-là, le groupe de travail a fait appel à des consultants indépendants qui faisaient une étude du marché; ces derniers nous ont dit qu'il serait possible d'atteindre le seuil de rentabilité et que le compte des travaux en cours, 1 milliard de dollars, n'aurait pas besoin d'être renfloué. Mais tout ce que vous avez dit au sujet de la situation après le mois de février 1982 est inexact.

**M. Wright:** Monsieur le président, puis-je poser une question supplémentaire à ce sujet?

**Le président:** M. Fennell veut poser une question supplémentaire.

**M. Fennell:** Monsieur Desmarais, votre sagesse rétrospective se porte bien, mais M. Chrétien a pris cette décision en 1976, comme vous le savez; vous êtes arrivé au conseil d'administration peu de temps après. Avez-vous soulevé la question des capitaux avant 1976 au moment où vous en aviez réellement besoin?

**M. G. Desmarais:** Cela n'était pas une considération importante. Lorsque vos taux d'intérêt atteignent 15 p. 100, 16 p. 100, 20 p. 100 et 22 p. 100 . . .

**M. Fennell:** Je parle de la situation en 1976.

**M. G. Desmarais:** En 1976, la situation n'était pas la même. À ce moment-là, les gens voulaient acheter l'avion trois ans plus tard et nous recevions des commandes à profusion. La situation était tout à fait différente. Les gens demandaient un avion. Nous leur disions que la livraison serait faite dans trois ans. Eh bien, nous répondait-on, ce sera dans trois ans. La situation n'était pas du tout la même.

**M. Fennell:** Oui. Je voulais en parler plus longuement. Nous avons parlé des compétences du conseil d'administration. Or, en 1976, vous avez fait l'acquisition de la société moyennant 39 millions de dollars et vous y avez injecté un fonds de roulement de 1 million de dollars. Je ne comprends pas pourquoi, en 1983, vous prétendez qu'il aurait fallu prévoir des capitaux supplémentaires. Pourquoi ne l'avez-vous pas fait car vous



[Texte]

you did not have the personnel in place, and I think your argument is extremely weak when you say we did not have enough equity, because you should have done it when you started the program.

**Mr. G. Desmarais:** John.

**Mr. G.P. Sullivan (Member of the Audit Committee, Board of Directors, Canadair Limited):** Mr. Chairman, if I may, I would just like to make a comment with respect to one of the previous questions, and that is: was the number of 294 realistic given a work-in-process inventory at the end of December of approximately \$1 billion? In terms of the arithmetic at 294 level, at say an average selling price of \$7 million, the revenue generated over that period of time would be \$2.1 billion.

**Mr. Blenkarn:** Ha. But it costs you something to build the airplane in bits and pieces and parts . . .

**Mr. Sullivan:** Yes it does.

**Mr. Blenkarn:** —and labour and rent and heat.

**Mr. Sullivan:** Yes it does, but what I want to suggest to you is that what you described as the work-in-process inventory as being all soft costs is not correct. Included in the work-in-process inventory were inventories of parts and supplies that were long-lead items. So there was a substantial amount in that. The numbers—I do not have that number offhand.

**Mr. Blenkarn:** How much? About \$120,000? Or \$1 million, maybe?

**Mr. Sullivan:** No, I would say in excess of that. There were pre-development costs certainly; there were interest costs certainly; but there were also material and parts inventories, of about \$500 million I am advised.

• 1135

**Mr. Blenkarn:** That is not so, Mr. Sullivan. I just want to point out to you . . .

**The Chairman:** Mr. Blenkarn! Mr. Blenkarn does not have the floor.

**Mr. Blenkarn:** —that in your financial statement that you have just filed, the inventory . . .

**The Chairman:** Mr. Blenkarn! Order, please!

**Mr. Blenkarn:** —of parts and commercial spares was \$12 million.

**The Chairman:** Mr. Sullivan cannot hear you, Mr. Blenkarn. Mr. Fennell, has that completed your supplementary?

**Mr. Fennell:** I am waiting for an answer.

**The Chairman:** Maybe your question got lost. Could you repeat it?

**Mr. Fennell:** I am saying that considering there was only \$1 million of working capital; there was not adequate personnel or facilities to build an aircraft from the ground up; why did you

[Traduction]

saviez qu'il coûtait très cher de construire un avion à partir de zéro lorsque vous ne disposiez pas de personnel; votre argument est extrêmement faible car vous auriez dû penser à cela au moment où vous avez mis ce programme en branle.

**M. G. Desmarais:** John.

**M. G.P. Sullivan (membre du comité de vérification, conseil d'administration, Canadair Limitée):** Monsieur le président, j'aimerais faire une observation au sujet d'une des questions posées précédemment: le chiffre de 294 était-il réaliste, compte tenu des travaux en cours d'une valeur de 1 milliard de dollars à la fin de décembre? Si l'on tient compte de ce nombre, 294, et du prix de vente moyen de 7 millions de dollars, les recettes au cours de cette période se seraient élevées à 2.1 milliards de dollars.

**M. Blenkarn:** Oh. Mais cela coûte cher de construire un avion pièce par pièce et . . .

**M. Sullivan:** Oui, c'est vrai.

**M. Blenkarn:** . . . sans compter qu'il faut payer la main-d'oeuvre, le loyer, le chauffage . . .

**M. Sullivan:** Oui, cela coûte cher; mais il me semble que les coûts accessoires que vous avez cités dans le contexte des travaux en cours ne sont pas exacts. Vous avez tenu compte des pièces et des fournitures qu'il faut mettre beaucoup de temps à assembler. Elles représentent une partie importante de ce poste. Je ne me souviens pas exactement de la somme.

**M. Blenkarn:** Combien cela peut-il représenter? Environ \$120,000? Ou 1 million de dollars, peut-être?

**M. Sullivan:** Non, davantage, à mon avis. Il faut certainement tenir compte des coûts initiaux, des coûts d'intérêt; mais il faut également tenir compte des stocks des pièces et du matériel, qui représentent environ 500 millions de dollars d'après les renseignements qu'on me donne.

**M. Blenkarn:** Non, ce n'est pas vrai, monsieur Sullivan. Je tiens à vous signaler . . .

**Le président:** Monsieur Blenkarn! Je ne vous ai pas donné la parole.

**M. Blenkarn:** . . . que, dans le bilan que vous venez de présenter, les stocks . . .

**Le président:** Monsieur Blenkarn! À l'ordre, je vous prie!

**M. Blenkarn:** . . . les stocks des pièces de rechange . . . étaient évalués à 12 millions de dollars.

**Le président:** M. Sullivan ne vous entend pas, monsieur Blenkarn. M. Fennell, vous n'avez plus de question supplémentaire à poser?

**M. Fennell:** J'attends une réponse.

**Le président:** Peut-être a-t-on oublié votre question. Pouvez-vous la répéter?

**M. Fennell:** Je disais qu'un fonds de roulement d'un million de dollars ne permettait pas d'assurer le personnel et les installations nécessaires pour construire un avion à partir de



[Text]

not bring up the question of equity back when you became a director and member of the executive committee?

**Mr. G. Desmarais:** Keep in mind that until... I am referring to 1981, and the program was very successful. The market procedure was very successful. The environment or the context was very different. This was a very successful program. I can use the expression "people lined up" to buy the aircraft.

Also, we will suffer eventually from the economic psychology. This plane sells for \$4 million; it will sell for \$5 million; people buy it; they buy at \$6.5 million; they buy it at \$7 million; they buy it at \$8 million; and then they do not buy it. But keep in mind that at one point people were buyers, and they did not mind three years down the road.

In that context of much lower interest rates, this was not the most important issue. It was a weakness from Day One. You do not start such a program with no equity. But the order book was so big! Also, inflation was there, and you did not mind having to pay \$5 million and \$6 million. That is very important. People were buying that aircraft.

**Mr. Fennell:** Just one last question on this same subject. He refers to the order book and he earlier referred to it as being "recession proof". Why would a corporate toy be considered as recession proof at any time?

**Mr. G. Desmarais:** These are the facts.

**The Chairman:** I think the answer is in the record there, Mr. Fennell. Mr. Kelly, it is your turn.

**Mr. Kelly:** I think Miss Carney had a supplementary, did she not?

**The Chairman:** I am not sure. Did you want a supplementary, Miss Carney?

**Miss Carney:** I will wait my turn if you are going to two rounds. If not, we will just all do supps on it.

**The Chairman:** Your turn will come after Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** Thank you, Mr. Chairman.. Mr. Goyer has not served on the audit committee, is that correct?

**Mr. Lavoie:** No.

**Mr. Kelly:** I will just go through the members here. Mr. Goyer, have you served on the audit committee?

**The Hon. J. P. Goyer (Vice-Chairman, Board of Directors, Canadair Limited):** *Non, monsieur le président.*

**Mr. Kelly:** Okay. Mr. Desmarais, have you served on the audit committee?

**Mr. G. Desmarais:** No, sir.

**Mr. Kelly:** Mr. Lavoie, you are the present chairman of the audit committee; is that correct?

[Translation]

zéro; pourquoi n'avez-vous pas soulevé la question de capitaux au moment où vous êtes devenu président du conseil d'administration et membre du comité exécutif?

**M. G. Desmarais:** Mais rappelez-vous que le programme connaissait un très grand succès, en 1981, j'entends. La mise en marché était très réussie. L'environnement ou le contexte était très différent. Le programme était une réussite. On peut dire que les gens faisaient la queue pour acheter l'avion.

A la longue, on est atteint d'une psychologie économique. L'avion va chercher 4 millions de dollars; il ira chercher 5 millions de dollars; les gens l'achètent; ils l'achètent à 6.5 millions de dollars; ils l'achètent à 7 millions de dollars; ils l'achètent à 8 millions de dollars; et puis, on ne l'achète plus. Mais n'oubliez pas qu'à un moment donné, on l'achetait et on se souciait peu du fait que l'avion ne serait livré que dans trois ans.

Dans une situation caractérisée par des taux d'intérêt beaucoup moins élevés, cette considération n'était pas la plus importante. Dès le premier jour, ce fut une des faiblesses du programme. On n'amorce pas un programme sans capitaux. Et pourtant, le carnet des commandes était impressionnant! Par ailleurs, à une époque où l'inflation faisait des siennes, on était disposé à payer 5 millions de dollars et 6 millions de dollars. C'est très important. Les gens achetaient cet avion.

**M. Fennell:** Une dernière question à ce sujet. Il fait allusion au carnet de commandes qui était, selon lui, à l'épreuve de la récession. Mais comment le bijou de la société a-t-il pu être considéré à l'épreuve de la récession à n'importe quel moment?

**M. G. Desmarais:** C'était comme cela.

**Le président:** Il me semble, monsieur Fennell, que la réponse a déjà été donnée. Monsieur Kelly, je vous cède la parole.

**M. Kelly:** M<sup>lle</sup> Carney veut poser une question si je ne m'abuse.

**Le président:** Je ne sais pas. Mademoiselle Carney, vous vouliez poser une question supplémentaire?

**Mlle Carney:** Je vais attendre mon tour si vous allez permettre un deuxième tour de questions. Sinon, nous pourrions tous poser une question supplémentaire à ce sujet.

**Le président:** Vous prendrez la parole après M. Kelly.

**M. Kelly:** Merci, monsieur le président... M. Goyer n'a pas siégé au comité de vérification, n'est-ce pas?

**M. Lavoie:** Non.

**M. Kelly:** Je vais leur demander chacun à leur tour. Monsieur Goyer, avez-vous fait partie du comité de vérification?

**L'honorable J.P. Goyer (vice-président, conseil d'administration, Canadair Limitée):** Non, monsieur le président.

**M. Kelly:** Bon. Monsieur Desmarais, avez-vous fait partie du comité de vérification?

**M. G. Desmarais:** Non, monsieur.

**M. Kelly:** Monsieur Lavoie, vous êtes l'actuel président du comité de vérification, n'est-ce pas?

[Texte]

**Mr. Lavoie:** Yes.**Mr. Kelly:** When did you join the audit committee?**Mr. Lavoie:** Around 1977.**Mr. Kelly:** I see you are the senior member of this group. You have been around since 1972.**Mr. Lavoie:** Yes.**Mr. Kelly:** So you have seen good days as well as bad. Mr. Deschesnes served on the audit committee from May 1982 on; is that correct?**Mr. Deschesnes:** That is right.**Mr. Kelly:** And Mr. Sullivan has been a member of the audit committee since March 1981; is that correct?**Mr. Sullivan:** I think it was the fall of 1981—October or November.**Mr. Kelly:** If I understand Mr. Desmarais correctly, there was no apprehension voiced at the board about the prospects of funding the Challenger through debt rather than equity in 1976. Is that correct?**Mr. G. Desmarais:** Yes.**Mr. Kelly:** Mr. Lavoie, would you agree with that?**Mr. Lavoie:** Yes.**Mr. Kelly:** No one at the time wondered whether they were embarking on a rather adventuresome program?**Mr. Lavoie:** No; by that time everything was going well, you know. We had no indication that this program would be very bad in 1983, and in 1982 also. This is the reason why at that time—let us say when we started the Challenger program—we were pretty sure that it would be a success, as Mr. Desmarais mentioned a few minutes ago.

• 1140

**Mr. Kelly:** Did anyone express any healthy scepticism about starting up a program of this magnitude?**Mr. G. Desmarais:** Today?**Mr. Kelly:** No back in the halcyon days of 1976, 1977?**Mr. G. Desmarais:** Could you repeat that question again?**Mr. Kelly:** Did anyone, in the initial years of the Challenger program, 1976—1977, express any scepticism about what the future might hold? Or was the tone of the board entirely optimistic?**Mr. G. Desmarais:** The tone was optimistic because the competition was 15 to 20 years old. This was new technology. This was a wide body, comfortable; it would meet the highest requirements that no other jet in that category would have met, and is meeting today.**Mr. Kelly:** Can I interrupt this for a second?

[Traduction]

**M. Lavoie:** Oui.**M. Kelly:** Depuis quand faites-vous partie du comité de vérification?**M. Lavoie:** Depuis 1977, environ.**M. Kelly:** Je vois que vous êtes un ancien. Vous êtes là depuis 1972.**M. Lavoie:** Oui.**M. Kelly:** Vous avez donc été témoin de bonnes années et de mauvaises années. M. Deschesnes a fait partie du comité de vérification depuis le mois de mai 1982, est-ce exact?**M. Deschesnes:** C'est exact.**M. Kelly:** Et M. Sullivan fait partie du comité de vérification depuis le mois de mars 1981; est-ce exact?**M. Sullivan:** Il me semble qu'il est arrivé à l'automne, soit en octobre, soit en novembre de 1981.**M. Kelly:** Si j'ai bien compris M. Desmarais, le conseil d'administration ne s'inquiétait pas des perspectives de financement du Challenger par endettement plutôt qu'en faisant appel à des capitaux en 1976. Est-ce exact?**M. G. Desmarais:** Oui.**M. Kelly:** Monsieur Lavoie, êtes-vous d'accord avec cela?**M. Lavoie:** Oui.**M. Kelly:** À ce moment-là, personne ne semblait s'inquiéter du fait que le programme pouvait comporter certains risques?**M. Lavoie:** Non; déjà, tout marchait très bien, vous savez. Rien ne nous permettait de croire que ce programme rencontrerait de sérieuses difficultés en 1983 et en 1982 également. Voilà pourquoi au moment où nous avons lancé le programme du Challenger nous étions assez convaincus du succès qu'il remporterait, comme vient de le dire il y a quelques instants M. Desmarais.**M. Kelly:** Quelqu'un avait-il exprimé un scepticisme de bonne aloi au sujet du lancement d'un programme de cette envergure?**M. G. Desmarais:** Aujourd'hui?**M. Kelly:** Non, pendant les jours heureux de 1976, 1977.**M. G. Desmarais:** Pouvez-vous répéter cette question?**M. Kelly:** Quelqu'un avait-il, au tout début du programme Challenger, en 1976-1977, exprimé un certain scepticisme quant à l'avenir du projet? Est-ce que le ton dans ce conseil était tout à fait optimiste?**M. G. Desmarais:** Il était optimiste car la concurrence existait depuis 15 à 20 ans. Il s'agissait d'une nouvelle technologie. Il s'agissait d'un avion gros-porteur, confortable, qui pouvait répondre aux exigences les plus élevées que ne pouvaient satisfaire d'autres réactés de cette catégorie, et qui y répond encore aujourd'hui.**M. Kelly:** Puis-je vous interrompre un instant?



[Text]

Those were the objectives. That is what you wanted to produce. Did anyone take a look around the shop and figure out whether you had the horses to do it?

**Mr. G. Desmarais:** Well, in hindsight, we had some problems in the performance of the 600 and that is . . .

**Mr. Kelly:** No, but at the beginning. When you looked at what you had, when you looked at the size of the staff of Canadair, at the calibre of the management, at the complexities of the technological field into which you were entering, was there any discussion about what the future might hold? Did anyone say, "God, this is a real risk"? Or, was everyone gung ho?

**Mr. G. Desmarais:** It was very risky. I mean, we also realized that it was very risky. We also realized that if you want to come in that business it will take you 1 1/2 billion bucks, even today, it might be \$2 billion. The reality of things is as follows: We risked, in 1976, and today we are where we are. Now who is going to risk \$2 billion bucks today to push Canadair aside? That is a major decision. You see, the competitors entered 20 years ago, some 15 years ago, and we are there today. The dilemma we face at the board is, we have some difficulties; it is obvious; we do not deny it. We are in trouble; do we quit? If we do the guys that were there 20 years ago, and 15 years ago, are very happy. If we do not, somebody has to put \$2 billion bucks to replace Canadair. This has been going on for years and years. We give up now and competition is very happy, very happy.

**Mr. Kelly:** But there was no dissenting opinion, or no dissenting feelings aired in the early board meetings then, about the prospects of the plane or the company?

**Mr. G. Desmarais:** I say to you that when the AVCO performance came out, we were somewhat disappointed because . . .

**Mr. Kelly:** When was that?

**Mr. G. Desmarais:** Well the first flights, we wanted 3300 nautical miles. This was very important in the Middle East countries. And with the added modifications, we went to 3200 not 3300. Now this . . .

**Mr. Kelly:** When was that? When did you get those reports about the engine?

**Mr. G. Desmarais:** In 1980, with the first flights of the 600.

**Mr. Kelly:** Well, winter, spring?

**Mr. Kearns:** It was a very gradual process. I cannot put a specific date on it. But, if I may, Mr. Chairman, I would like to have an attempt to clarify the question Mr. Kelly has asked.

[Translation]

Vous me donnez là les objectifs. Voilà ce que vous vouliez produire. Quelqu'un a-t-il jeté un coup d'oeil autour pour voir si vous aviez la main-d'oeuvre pour le faire?

**M. G. Desmarais:** Avec le recul, il est évident que nous avons eu des difficultés quant au rendement des 600 et . . .

**M. Kelly:** Non, je veux parler du début. Lorsque vous regardez ce que vous aviez sous la main, l'importance du personnel de Canadair, le calibre de ces gestionnaires, la complexité du domaine technologique dans lequel vous vous engagiez, avez-vous discuté de l'avenir dans lequel vous vous engagiez? Quelqu'un a-t-il dit: «mon Dieu, il y a un risque réel»? Est-ce que tous ont dit, allons-y?

**M. G. Desmarais:** C'était très risqué. Je veux dire par là que nous sommes rendu compte qu'il y avait de grands risques. Nous nous sommes rendu compte également que pour s'engager dans une entreprise comme celle-là, il fallait un milliard et demi de dollars, même aujourd'hui il en faudrait probablement deux milliards de dollars. La réalité est la suivante: nous avons pris des risques en 1976, et aujourd'hui nous en sommes où nous en sommes. Ecoutez, qui va risquer deux milliards de dollars aujourd'hui pour écarter Canadair? Il s'agit d'une décision importante. Voyez-vous, les concurrents sont arrivés il y a 20 ans, il y a 15 ans, et voilà où nous en sommes aujourd'hui. Le conseil d'administration fait face à un dilemme, car nous avons certaines difficultés; la situation est évidente, nous ne voulons pas le nier. nous sommes en difficulté, mais est-ce que nous allons abandonner la partie? Si nous le faisons, ceux qui sont engagés il y a 20 ans, il y a 15 ans, seront très heureux. Si nous ne le faisons pas, quelqu'un d'autre investira deux milliards de dollars pour remplacer Canadair. Voilà ce qui se passe depuis des années et des années. Nous abandonnons maintenant la partie et les concurrents seront très contents, très contents.

**M. Kelly:** N'y a-t-il pas eu cependant dissension, des gens qui avaient des opinions différentes et qui les ont exprimées lors de réunions du conseil d'administration au sujet de l'avenir de l'avion ou de la compagnie?

**M. G. Desmarais:** Je vous répondrai que lorsque le rendement de l'AVCO a été connu, nous avons été quelque peu déçus car . . .

**M. Kelly:** C'était quand?

**M. G. Desmarais:** Lors des premiers vols, nous voulions obtenir 3,300 milles nautiques. C'était très important pour les pays du Moyen-Orient. Nous avons apporté quelques modifications additionnelles, et nous avons atteint 3,200, non pas 3,300. Cela . . .

**M. Kelly:** C'était quand? Quand avez-vous reçu ces rapports au sujet du moteur?

**M. G. Desmarais:** En 1980, lors des premiers vols du modèle 600.

**M. Kelly:** Est-ce que c'était en hiver ou au printemps?

**M. Kearns:** Le processus a été très progressif. Je ne peux pas vous donner de date exacte, mais si vous me le permettez, monsieur le président, j'essaierai d'apporter quelques précisions au sujet de la question qu'a posée M. Kelly.



*[Texte]*

At the launching of the program, they had a very healthy backlog of orders to start off with. We did not anticipate the problems we were going to run into and the equity question was not a serious matter because we believed that with that backlog of orders, and if we kept to the schedule that we were forecasting, that we had adequate cash generation from the order book. So, it was not an issue in the early phase of the program.

**Mr. Kelly:** Did anyone on the board raise any questions about program accounting as it was being applied in the Challenger program?

**Mr. G. Desmarais:** Not at that time because it was used by competition and it was . . . Not at that time.

**Mr. Kelly:** So did anyone on the audit committee raise any questions about program accounting as it was being applied?

**Mr. Lavoie:** Not until 1982.

**Mr. Kelly:** Everyone understood that program accounting was being applied in its . . .

• 1145

**Mr. Lavoie:** Yes, we had discussions with the auditors and they told us by that time that this system of accounting was accepted in Canada. And I think that Mr. Riddell can confirm that.

**The Chairman:** I think Mr. Lavoie means that Mr. Tilley can confirm it.

**Mr. Lavoie:** Mr. Tilley.

**Mr. Tilley:** As you got into the program, it became very obvious that costs were rising far faster than anticipated. What sort of discussion did this generate at the board or in the audit committee?

**Mr. G. Desmarais:** The question of pricing was very important. Our costs were increasing, but our pricing—the market would accept \$5 million per aircraft. It would accept \$5 1/2 million. And the program was remaining very profitable because the marketplace was paying for the product and the thing was balancing. The cost structure was increasing but the revenues were very optimistic. And it balanced.

**Mr. Kelly:** Well, in the middle of 1978 you concur with the management's decision to go to the government to obtain \$160 million dollars worth of letters of comfort. Does that indicate that difficulties are beginning to emerge in the program?

**Mr. G. Desmarais:** Not at all. At that point, when you look at the five-year forecast revised quarterly, the profitability ratio was very high and at that point the debt burden is not a factor. Your work in process, first of all, is very small, much smaller. And there is no doubt in our mind that with the sales outlook this work in process does not need—the sales justify a work in process of that magnitude, which at that time was much smaller.

**Mr. Kelly:** Can I ask the others if they concur with that assessment of the board's position in the middle of 1978?

*[Traduction]*

Lors du programme de lancement, nous avions au départ un carnet de commandes bien garni. Nous n'avions pas prévu de problème et la question des fonds ne posait pas de problème sérieux, à cause de ces commandes; si nous pouvions respecter les échéanciers prévus, nous avions suffisamment de liquidités provenant du carnet de commandes. Par conséquent, la question ne se posait pas au tout début du programme.

**M. Kelly:** Quelqu'un au sein du conseil d'administration a été soulever des questions au sujet de la comptabilité par programme qui devait s'appliquer à l'avion Challenger?

**M. G. Desmarais:** Pas à cette époque, car elle était utilisée par les concurrents et c'était . . . Non, pas à ce moment-là.

**M. Kelly:** Quelqu'un au comité de vérification a été soulever des questions au sujet de la comptabilité du programme telle qu'elle était appliquée?

**M. Lavoie:** Pas avant 1982.

**M. Kelly:** Tout le monde savait que la comptabilité par programme était appliquée dans sa . . .

**M. Lavoie:** Oui, nous avons eu des discussions avec les vérificateurs et ils nous ont dit qu'à ce moment-là, cette méthode de comptabilité était acceptée au Canada. Je pense que M. Riddell peut vous le confirmer.

**Le président:** Je pense que M. Lavoie veut dire que M. Tilley peut le confirmer.

**M. Lavoie:** Monsieur Tilley.

**M. Tilley:** À mesure qu'on examine le programme, il est devenu évident que les coûts augmentaient beaucoup plus rapidement que prévu. Voulez-vous savoir quelle sorte de discussions cette situation a entraîné au sein du groupe du conseil ou au sein du comité de vérification?

**M. G. Desmarais:** La question des prix était très importante. Nos coûts augmentaient, mais nos prix—on pouvait obtenir \$5 millions ou \$5.5 millions par avion. Le programme restait très rentable parce que les acheteurs payaient le prix du produit, et les comptes s'équilibraient. Les coûts augmentaient, mais nous étions très optimistes quant aux revenus. Le bilan s'équilibrait.

**M. Kelly:** Vous avez approuvé la décision de la direction d'obtenir \$160 millions en lettres d'accord du gouvernement au milieu de 1978? Est-ce que cela veut dire que vous commençiez à entrevoir des problèmes?

**M. G. Desmarais:** Pas du tout. À ce moment-là, si on regarde les prévisions quinquennales qui sont révisées chaque trimestre, la rentabilité était très élevée, et le fardeau de la dette n'était pas un facteur. Tout d'abord, les travaux en cours étaient beaucoup moins importants. À notre avis, les prévisions de vente justifiaient les travaux en cours, mais qui, à l'époque, étaient beaucoup moins importants.

**M. Kelly:** J'aimerais savoir si les autres sont d'accord avec cette évaluation de la situation du conseil au milieu de 1978?

[Text]

**The Chairman:** Whom do you want to ask that to? The other directors?

**Mr. Kelly:** The other members who are here, yes.

**The Chairman:** Mr. Sullivan?

**Mr. Sullivan:** I was not a director at that point, so I cannot comment.

**Mr. Kelly:** I am sorry, that is right. You were not.

**The Chairman:** Mr. Lavoie?

**Mr. Lavoie:** Can you repeat your question, Mr. Kelly?

**Mr. Kelly:** In the middle of 1978, Canadair goes to the government for the first time and gets two letters of comfort worth, collectively, \$160 million. I am suggesting that that indicates the first sign of trouble in the program. Mr. Desmarais says no, that everyone was still optimistic, spirits were high.

**M. Lavoie:** Je suis du même avis que M. Desmarais. À cette période-là, il n'existait aucun risque, comme vous l'a signalé le président sortant, M. Kearns. Il n'y avait aucun problème à ce moment-là, car il s'agissait d'un programme déjà établi. Suite aux chiffres de ventes que nous détenions et aux pronostics qui avaient été faits—le vice-président de la Section des finances, M. Aird, nous disait, à chaque séance du conseil, qu'aucun problème ne pouvait survenir dans ce temps-là.

**Mr. G. Desmarais:** These letters of comfort also were appropriate at the time because we were going on the public Euro-dollar market, and we had no equity and this was our way to enter the Euro-dollar market. And this was one of the main reasons for the letters of comfort, because you cannot borrow that money if you have no equity.

**Mr. Kelly:** Did anyone at that time, in 1978, talk about the need for equity infusion? Or were you still content to go with debt?

**Mr. G. Desmarais:** Not to the degree that we have now. I mean, keep in mind that the difficulties were manageable at the time. We assessed them as being manageable and in 1979, 1980, this continues.

**Mr. Kelly:** But there were some voices being raised at that time. Were they enquiring about the possible need for equity infusion, about the difficulties of debt financing?

• 1150

**Mr. G. Desmarais:** The first time it is recorded officially in the minutes is in April of 1980. At that point it became a concern but we talked about this, but I guess it became a priority where you are concerned.

**Mr. Kelly:** May I ask if that concern was raised by the government representative on the board or was that raised by one of the private sector directors?

**Mr. G. Desmarais:** I think it came from the private sector directors.

[Translation]

**Le président:** À qui s'adresse la question? Aux autres membres du conseil?

**M. Kelly:** Oui, aux autres membres qui sont ici.

**Le président:** Monsieur Sullivan?

**M. Sullivan:** Comme je n'étais pas membre du conseil à cette époque, je ne peux pas faire de commentaires.

**M. Kelly:** Je m'excuse, c'est exact. Vous n'étiez pas membre.

**Le président:** Monsieur Lavoie?

**M. Lavoie:** Voulez-vous répéter la question, monsieur Kelly?

**M. Kelly:** Au milieu de 1978, Canadair s'adresse au gouvernement pour la première fois et obtient deux lettres d'accord qui valent ensemble \$160 millions. À mon avis, il s'agit de la première indication des problèmes du programme. M. Desmarais dit que ce n'est pas le cas, que tout le monde était toujours optimiste.

**Mr. Lavoie:** I agree with Mr. Desmarais. At that time, there was no danger, as the outgoing president, Mr. Kearns, mentioned. There was no problem at that time, because the program was already established. Based on the sales figures we had and on the forecasts that had been made—the vice-president of finance, Mr. Aird, told us at every board meeting that there could be no problem at that time.

**M. G. Desmarais:** Les lettres d'accord étaient appropriées à l'époque parce que nous avions emprunté du marché public des Euro-dollars, et comme nous n'avions pas de capital, c'était la seule façon d'entrer dans ce marché. C'était une des raisons principales des lettres d'accord, car on ne peut pas emprunter de ce marché si on n'a pas de capital.

**M. Kelly:** Est-ce que quelqu'un a parlé du besoin d'une injection de capitaux en 1978? Où étiez-vous toujours satisfait du financement par emprunt?

**M. G. Desmarais:** On n'en a pas parlé comme on parle maintenant. Il faut se souvenir que les problèmes étaient réglables à l'époque à notre avis. Il en était de même en 1979 et en 1980 également.

**M. Kelly:** Mais il y avait quelques divergences d'opinions à l'époque. Est-ce qu'on soulevait la possibilité d'une injection de capitaux? Est-ce qu'on parlait des problèmes du financement par emprunt?

**M. G. Desmarais:** La première fois qu'on en fait mention officiellement dans le procès-verbal c'est en avril 1980. C'est à ce moment-là que la question a commencé à nous préoccuper, ou est devenue une priorité de votre point de vue.

**M. Kelly:** J'aimerais savoir si c'est le représentant du gouvernement au sein du conseil ou un des membres du conseil du secteur privé qui a soulevé la question?

**M. G. Desmarais:** Je pense que c'est un des membres du conseil du secteur privé qui a soulevé la question.



[Texte]

**Mr. Kelly:** Okay. As you progressed through time, the break-even numbers for sales increased and the break-even date receded. Did that not generate discussions on the board?

**Mr. G. Desmarais:** The break-even date was four to five years away. Of course the structure was going up but it was four to five years away. It was roughly going up in the same pattern. It became evident in the summer of 1982 that that date was now going two or three years later.

**Mr. Kelly:** Did you suggest . . .

**Mr. G. Desmarais:** July and August 1982, in the summer a year ago, it became evident that the four to five year break-even scenario was no longer there. The Canadian dollar had too much of an impact. The burden of the interest rates had too much impact and the sales were not there. The soft spots were continuing and it became evident at that point that, unless the situation turned around, the break-even was slipping.

**Mr. Kelly:** Were the private sector members of the board satisfied that they were clearly and effectively plugged into the government through its representative on the board? Do you feel that information was going up and down the ladder effectively; that you did not have to wonder what the government was thinking?

**Mr. G. Desmarais:** I can say to you that from May 1981, which is what, 25 months ago, we have been in daily contact: task force number one, task force number two, then CDIC in November and December 1982. I do not think we can have more contact than we had with them.

**Mr. Kelly:** Up until May then did you feel that you had been adequately informed about the government's attitude or cares or concerns and that you, in turn, were effectively communicating with the government through its representative on the board?

**Mr. G. Desmarais:** To me I think we have always had good communication, personally. Tony Guérin was there at one point; Bill Teschke and Gordon Ritchie.

**Mr. Kelly:** No one had to worry what the government was thinking about Canadair or the Challenger program?

**Mr. G. Desmarais:** No. I think vice versa. They knew our situation and we knew their situation. In my opinion the relationship was very good. They knew our situation. They had the monthly reporting. There was a standing committee which had our monthly reports. I mean, I have no evidence that things were not satisfactory.

**Mr. Kelly:** Mr. Lavoie, can I ask you to comment on that?

**Mr. Lavoie:** I agree with what Mr. Desmarais said.

[Traduction]

**M. Kelly:** D'accord. Avec le temps, le nombre de ventes nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité a augmenté et la date à laquelle on prévoyait atteindre la rentabilité a été repoussée. Cette situation n'a-t-elle pas provoqué des discussions au sein du conseil d'administration?

**M. G. Desmarais:** La date à laquelle on devait atteindre le seuil de rentabilité n'était pas avant quatre ou cinq ans. Il est vrai que le nombre de ventes nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité augmentait, mais la date était dans quatre ou cinq ans. Il existait un parallèle entre les deux tendances. Il est devenu évident en été 1982 que la date allait être repoussée de deux ou trois ans.

**M. Kelly:** Avez-vous proposé . . .

**M. G. Desmarais:** En juillet et août 1982, il y a un an, nous nous sommes aperçus que nous ne pouvions plus atteindre le seuil de rentabilité dans quatre ou cinq ans. La baisse du dollar canadien et l'augmentation des taux d'intérêt ont eu une trop grande incidence sur la société. De plus, les ventes baissaient. Il y avait toujours des ventes conditionnelles, et il est devenu évident à ce moment-là qu'à moins d'une reprise, le seuil de rentabilité ne serait pas atteint à la date prévue.

**M. Kelly:** Est-ce que les membres du conseil du secteur privé étaient satisfaits qu'ils étaient bien représentés auprès du gouvernement grâce aux fonctionnaires membres du conseil? À votre avis, les données étaient-elles communiquées de façon efficace à la hiérarchie gouvernementale? Aviez-vous l'impression de bien connaître le point de vue du gouvernement?

**M. G. Desmarais:** Je puis vous dire qu'à partir de mai 1981, il y a 25 mois, nous avons eu des contacts quotidiens avec le gouvernement. Il y avait d'abord le groupe de travail no. 1, ensuite le groupe de travail no. 2, et ensuite la CDIC en novembre et décembre 1982. À mon avis, on n'aurait pas pu communiquer davantage avec le gouvernement.

**M. Kelly:** Avant le mois de mai, aviez-vous l'impression d'être bien informé de l'attitude et des préoccupations du gouvernement, et que vous, à votre tour, communiquiez efficacement avec le gouvernement par l'intermédiaire de son représentant au sein du conseil?

**M. G. Desmarais:** Personnellement, je pense que les communications ont toujours été bonnes. Tony Guérin était membre du conseil à un moment donné, et il y avait également Bill Teschke et Gordon Ritchie.

**M. Kelly:** Personne n'avait à se poser de questions quant à l'attitude du gouvernement en ce qui concerne Canadair ou le programme Challenger?

**M. G. Desmarais:** Non. Au contraire. Le gouvernement était au courant de notre situation, et nous étions au courant de la leur. À mon avis, les rapports étaient très bons. Il connaissait notre situation. On leur fournissait des rapports mensuels grâce au comité permanent. Je n'ai pas la preuve que la situation n'était pas satisfaisante.

**M. Kelly:** Puis-je vous demander de faire un commentaire à ce sujet, monsieur Lavoie?

**M. Lavoie:** Je suis d'accord avec les observations de M. Desmarais.



[Text]

**Mr. Kelly:** In 1979 under another administration . . .

**The Chairman:** Mr. Kelly, could Mr. Goyer comment?

**Mr. Kelly:** Oh, I am sorry. Yes.

**M. Goyer:** À ce propos, monsieur le président, je crois que c'est malsain et jusqu'à un certain point injuste d'avoir un fonctionnaire membre d'un conseil d'administration, et surtout membre unique d'un conseil d'administration avec des gens de l'extérieur, pour trois raisons principales.

La première, c'est que ce fonctionnaire qui représente plus directement l'actionnaire, parce que normalement c'est un fonctionnaire qui relève du ministre responsable, ce fonctionnaire, dis-je, est souvent appelé à porter tout le poids de la responsabilité du conseil d'administration. C'est malsain et injuste.

Deuxièmement, c'est que ce fonctionnaire peut parfois être en conflit d'intérêt avec lui-même, ou avec de ses collègues du même ministère, si ce ministère doit avoir à décider de certaine assistance à même des programmes d'aide à l'industrie.

• 1155

Troisièmement, ce fonctionnaire, en tant que subordonné, doit traiter avec le ministre, qui est son supérieur.

Donc en rapportant l'état de la corporation, les contrôles exercés, les projections d'avenir et les correctifs qui parfois, doivent être apportés, ce fonctionnaire n'a pas le même poids envers son ministre qu'aurait une personne de l'extérieur, normalement, il s'agit du président du conseil, que cette personne, dis-je, envers le ministre.

**Le président:** Merci, monsieur Goyer.

**Mr. Kelly:**

**Mr. Kelly:** I am not sure what all that meant, but thank you, Mr. Chairman.

I do not think we are being unduly or unfairly critical of whatever person had to act as the government's representative on the board. It is a highly strategic position and since this committee is charged with investigating the accountability system that was in place in Canadair at that time, I would be surprised that we did not consider him to be one of the major topics of conversation. I am just interested to know how the members of the board perceived his role and how he fulfilled it. May I ask if Mr. Goyer was satisfied with the performance of the government representatives as he saw them on the board?

**M. Goyer:** Monsieur le président, je n'ai pas l'intention de porter un jugement de valeur sur la personne.

Mon propos est plutôt de dire que cette personne se trouve dans une fausse situation. Même nous, pour répondre plus directement à la question de l'honorable député, donc, même nous avons tendance à nous en remettre à ce collègue pour savoir s'il donnait son accord à une proposition faite par les cadres. S'il l'approuvait, on concluait, ni plus ni moins, que

[Translation]

**M. Kelly:** En 1979, alors que le gouvernement conservateur était en place . . .

**Le président:** Est-ce que M. Goyer pourrait faire un commentaire, monsieur Kelly?

**M. Kelly:** Je m'excuse. Certainement.

**Mr. Goyer:** Mr. Chairman, in this regard I would like to say that in my opinion it is unhealthy, and to some extent unfair to have a government representative on a board of directors along with people from the private sector, particularly when he is the sole government representative. I have three main reasons for saying this.

The first is that the public servant is the most direct representative of the shareholder, because normally the public servant in question reports to the minister responsible for the corporation. This government representative is often called upon to bear the full responsibility of the board of directors. This is an unhealthy and unfair situation.

Secondly, the public servant may sometimes be in a conflict of interest situation with himself, or with his colleagues in the department, if the department has to make decisions about providing assistance through certain aid programs for industry.

Third, the government representative, and his subordinate, has to deal with the minister, who is his superior.

Hence, when the public servant reports to the minister on the situation of the corporation, the control procedures in place, the forecasts, and the corrective action that sometimes must be taken, he does not have the same weight as a non-government person would have with the minister—normally this would be the chairman of the board.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Goyer.

Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Je ne suis pas certain d'avoir bien compris tout cela, mais je vous remercie, monsieur le président.

A mon avis, nous ne sommes pas indûment critique du fonctionnaire au sein du conseil. Il s'agit d'une position très importante, et puisque ce comité est responsable de l'enquête sur le système de comptabilité qui existait à Canadair à l'époque, il serait étonnant que l'on n'accorde pas aux fonctionnaires une importance particulière. Je veux simplement connaître l'impression des autres membres du conseil quant au rôle du fonctionnaire. Puis-je demander si M. Goyer était satisfait du travail des fonctionnaires qui étaient membres du conseil d'administration?

**Mr. Goyer:** Mr. Chairman, I do not intend to make a value judgment on anyone.

My intention is rather to say that this individual is in a false situation. To answer the member's question more directly, we ourselves even tended to look to the government representative to see whether or not he approved of a proposal made by management. If he approved, we concluded that the shareholder also approved. It is not a healthy atmosphere on a board

## [Texte]

l'actionnaire était d'accord. Ce n'est pas un climat sain, au sein d'un conseil d'administration, que de vouloir établir les rapports entre uniquement les gestionnaires et un administrateur.

L'absence du fonctionnaire aurait certainement permis un échange beaucoup plus franc, beaucoup plus libre, beaucoup plus ouvert et, sans doute, beaucoup plus critique.

Donc, c'est une observation, si vous voulez, générique. Je sais que vous vous préoccupez du contrôle des sociétés de la Couronne—j'ai lu votre rapport à ce sujet. Si je peux contribuer, de façon minime, à votre travail, c'est par cette observation que je vous transmets, car j'ai vécu cette situation.

**The Chairman:** Mr. Kelly, could you wrap it up quickly please?

**Mr. Kelly:** I had a number of questions, but let me just ask Mr. Desmarais to comment on Mr. Goyer's statement.

**Mr. G. Desmarais:** I will refer to the people who stand up for their principles. I have known three people, Tony Guérin. Tony Guérin's contribution was very good but was not in the stormy part. In the stormy part was Bill Teschke and Gordon Ritchie. In my opinion, in that difficult period, their contribution was outstanding, the two of them.

**Mr. Kelly:** Would you agree with Mr. Goyer's perception that the presence of a government spokesman on the board tended to dampen . . .

**Mr. G. Desmarais:** In my opinion, the private sector members can make up their own minds. In my opinion these people bring valuable information, background information, and the board members should be strong enough to decide. I agree with it. First of all they have the majority, he is only one person. In my opinion it is valuable to have such persons, because we decide it on our own conscience.

**Mr. Kelly:** With the consent of my colleagues, may I ask one more question?

I want to ask Mr. Desmarais and the others if they were aware of the Treasury Board's study of 1979 and, if they were, how they individually or the board or the auditors reacted collectively to it?

**Mr. G. Desmarais:** I am not aware of the 1979 study.

**Mr. Fennell:** It was on privatization.

• 1200

**Miss Carney:** The one that said Canadair did not have the capacity to produce it.

**Mr. Blenkarn:** That is a 1976 study. There is a 1979 one.

## [Traduction]

of directors to try to establish relationships solely between the managers and one member of the board, in this case the government representative.

If there had not been a government representative on the board, there could have been much more frank, open, and doubtless more critical discussions.

That is a generic comment, if you will. I know, having read your report, that you are concerned about the control of Crown corporations. If I can make a minimal contribution to your work, this would be my comment based on my own experience.

**Le président:** Voulez-vous terminer rapidement, s'il vous plaît, monsieur Kelly?

**M. Kelly:** J'avais plusieurs questions à poser, mais j'aimerais simplement demander à M. Desmarais de faire des commentaires au sujet de l'observation de M. Goyer.

**M. G. Desmarais:** Je vais mentionner les personnes qui combattent pour leurs principes. J'ai connu trois fonctionnaires membres du conseil d'administration. L'apport de Tony Guérin a été très valable, mais il n'était pas là lorsqu'on avait les problèmes. C'est Bill Teschke et Gordon Ritchie qui étaient là à ce moment-là. À mon avis, ils ont fait un travail extraordinaire tous les deux pendant cette période difficile.

**M. Kelly:** Seriez-vous d'accord avec M. Goyer pour dire que la présence d'un fonctionnaire au sein du conseil d'administration avait tendance à refroidir . . .

**M. G. Desmarais:** À mon avis, chaque membre du conseil d'administration qui représente le secteur privé est capable de prendre ses propres décisions. J'estime que les fonctionnaires nous fournissent des renseignements utiles, et que les autres membres du conseil devraient faire preuve de suffisamment de courage pour prendre une décision eux-mêmes. Je pense qu'il est bon d'avoir un fonctionnaire au sein du conseil d'administration. De toute façon, les autres membres sont majoritaires, car il n'y a qu'un fonctionnaire. À mon avis, la participation des fonctionnaires est utile, mais les autres membres doivent prendre des décisions selon leur propre conscience.

**M. Kelly:** Avec le consentement de mes collègues, puis-je poser une dernière question?

Je veux demander à M. Desmarais et aux autres s'ils étaient au courant de l'étude effectuée par le Conseil du trésor en 1979, et, dans l'affirmative, quelles étaient les réactions individuelles et collectives du conseil et des vérificateurs?

**M. G. Desmarais:** Je ne suis pas au courant de l'étude de 1979.

**M. Fennell:** Elle portait sur la restitution de Canadair au secteur privé.

**Mlle Carney:** Celle qui disait que Canadair n'était pas capable de le produire.

**M. Blenkarn:** Il s'agit de l'étude de 1976. Il y a eu aussi l'étude de 1979.



[Text]

**Mr. Kelly:** I thought Mr. Blenkarn introduced a 1979 study—yes, a privatization study. Mr. Goyer was a member of the board at that time; Mr. Desmarais was, and Mr. Lavoie. Can I ask if they were aware of that study, and if they were, how they individually reacted to it, and how collectively either the board or the audit committee reacted to that study?

**Mr. G. Desmarais:** It was obvious that right from day one, in 1976, we knew the purpose was to go private. It was always our opinion that until the program was successful and until there was a debt-equity ratio, nobody would buy Canadair. You could not buy it. The idea was good. In 1979, in my opinion, the Challenger program was not advanced enough; the idea was good, was welcome, but there was no buyer, because the debt-equity ratio was imbalanced and the program was not sufficiently mature.

**Mr. Kelly:** I understand that, but I wanted your reaction to the investigation and the report of that year.

**Mr. G. Desmarais:** I do not know that. I do not know it.

**Mr. Kelly:** You were not aware of the study or a report.

**Mr. G. Desmarais:** Not me.

**Mr. Kelly:** Mr. Goyer, were you? Mr. Lavoie?

**Mr. Lavoie:** I do not understand exactly your question.

**Mr. Kelly:** Mr. Blenkarn, I think in Tuesday's meeting, brought to our attention the fact that there was a Treasury Board study conducted presumably in 1979—or late 1978 or early 1979...—and published in mid-1979, with respect to the potential privatization of Canadair. In Mr. Blenkarn's mind, this constitutes part of the evidence that we are seeking in an effort to establish the point where problems begin to emerge in the program. I am just anxious to see if you people were aware of it, and if you were aware of it, how you reacted to it.

**Mr. Lavoie:** Je n'ai jamais été au courant de cette situation-là.

Je pense qu'il a été question de privatisation, de vente à l'entreprise privée, mais tout de même, ce n'était pas le meilleur temps pour le faire et toute cette question a toujours été retardée.

Quand cette question-là est venue devant les membres du conseil d'administration, nous étions tous d'accord pour dire que c'était très difficile de trouver un acheteur en pareille circonstance, parce que le programme venait d'être lancé.

**Le président:** M. Deschesnes voudrait répondre.

**Mr. B. Deschesnes (Board of Directors, Canadair Limited):** Mr. Chairman, at about that time, 1979, I cannot recollect that we had such a report; but we did have a joint meeting of the board with the then minister, Mr. De Cotret, who spoke about privatization. But we were not handed, to my knowledge, a report of Treasury Board.

[Translation]

**M. Kelly:** Je croyais que M. Blenkarn avait présenté l'étude de 1979—oui, l'étude pour en faire une compagnie privée. M. Goyer était membre du conseil d'administration à l'époque, de même que M. Desmarais et M. Lavoie. Puis-je vous demander s'ils étaient au courant de cette étude, et s'ils l'étaient, comment chacun a-t-il réagi et comment collectivement le conseil d'administration ou le comité de vérification ont-ils réagi à cette étude?

**M. G. Desmarais:** Il est évident que depuis la première journée en 1976, nous savions que le but était d'en faire une compagnie privée. Nous avons toujours cru que jusqu'à ce que le programme soit un succès et jusqu'à l'obtention du coefficient d'endettement, personne n'achèterait Canadair. On ne pouvait pas l'acheter. L'idée était bonne. À mon avis, en 1979, le programme Challenger n'était pas suffisamment avancé, l'idée était bonne, elle était bien accueillie, mais il n'y avait pas d'acheteurs car le coefficient d'endettement n'était pas équilibré et le programme pas suffisamment mûr.

**M. Kelly:** Je comprends cela, mais je voulais connaître votre réaction à l'enquête et au rapport de cette année-là.

**M. G. Desmarais:** Je ne sais pas.

**M. Kelly:** Vous n'étiez pas au courant de l'étude ou du rapport.

**M. G. Desmarais:** Pas moi.

**M. Kelly:** Monsieur Goyer, l'étiez-vous? Monsieur Lavoie?

**M. Lavoie:** Je ne comprends pas très bien votre question.

**M. Kelly:** À la réunion de mardi, je crois, M. Blenkarn a porté à votre attention l'étude du Conseil du Trésor faites probablement en 1979—à la fin de 1978 ou au début de 1979—et publiée au milieu de 1979, au sujet de la privatisation éventuelle de Canadair. M. Blenkarn croyait qu'il s'agissait-là d'une des preuves que nous cherchions pour décider à quel moment les problèmes se sont posés dans ce programme. J'aimerais simplement savoir si vous étiez au courant, et dans l'affirmative, de quelle façon vous avez réagi.

**Mr. Lavoie:** I have never been aware of that situation.

I believe the question of privatization, of a sale to the private enterprise was discussed, but even at that it was not the best time to do so and it was always delayed.

When the question was discussed at the board, we were all in agreement to say that it was very difficult to find a buyer in such circumstances, as the program had just been launched.

**The Chairman:** Mr. Deschesnes would like to answer.

**M. B. Deschesnes (conseil d'administration, Canadair Limitée):** Monsieur le président, à l'époque, c'est-à-dire en 1979, je ne me souviens pas que nous ayons reçu ce rapport, mais nous avons eu une réunion conjointe du conseil d'administration et du ministre de l'époque, M. De Cotret, qui avait parlé de vente à l'entreprise privée. À ma connaissance, on ne nous a pas remis un rapport du Conseil du Trésor.



[Texte]

**Mr. Kelly:** When was that meeting?

**Mr. Deschesnes:** Sometime in 1979, if I can recall.

**Mr. G. Desmarais:** November 1979, I guess.

**Mr. Kelly:** November 1979. And did that minister express any concern about the way in which the program was developing?

**Mr. G. Desmarais:** Not at all—on the contrary.

**Mr. Kelly:** He gave you guys a vote of confidence, as it were?

**Mr. G. Desmarais:** We were informed—I remember such a meeting—that it was the wish of that government to go public, to privatize it. We were informed that it was premature: the idea is a welcome one, but it is totally premature. He wanted to inform us of the desire, the objective; we said it was unrealistic, but the objective was good.

**Mr. Kelly:** Did he make any comment at all about the way in which the program was developing? Was he satisfied with the answers you gave?

**Mr. G. Desmarais:** Very encouraged. Very encouraged.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Kelly.

Miss Carney.

**Miss Carney:** Thank you, Mr. Chairman.

I would like to ask the Auditor General to clarify his comment about the membership on the audit committee. He said that members of the audit committee should not be executives of the company. I believe that is what he said.

**Mr. Dye:** That is what I said, yes. I think the audit committee membership should comprise those people who are not involved in the day-to-day affairs and have an opportunity to view a little further away—have a little more perspective, possibly.

**Miss Carney:** But is it inconsistent with that that they be members of the board of directors?

• 1205

**Mr. Dye:** Oh, yes. They would be members of the board; but they would not be operating executives who are also members of the board.

**Miss Carney:** Okay. I want to ask this of Mr. Lavoie: I see from your biography that you have served as chairman of the board of Canadair. I wonder, did you sit as chairman of the board at the same time as you were chairman of the audit committee?

**Mr. Lavoie:** No.

**Miss Carney:** So you separated the functions. Okay. I would like to table at this time a list of 59 U.S. owners of the Challenger aircraft as of April 1983, which our researchers dug out of the files of Transport Canada in the last few days. This we will be referring to. It lists the serial number of the Challenger sold, the owner, and the headquarters of the firm.

[Traduction]

**M. Kelly:** Quand a eu lieu cette réunion?

**M. Deschesnes:** C'était en 1979, si je me souviens bien.

**M. G. Desmarais:** Je crois que c'était en novembre 1979.

**M. Kelly:** En novembre 1979. Est-ce que le ministre s'inquiétait de la façon dont le programme évoluait?

**M. G. Desmarais:** Pas du tout—au contraire.

**M. Kelly:** Et vous avez donné messieurs un vote de confiance, c'est bien cela?

**M. G. Desmarais:** On nous a informé, je me souviens de cette réunion—que le gouvernement désirait vendre à l'entreprise privée, privatiser cette compagnie. On nous a dit que c'était prématuré, que l'idée était bien acceptée, et qu'elle était tout à fait prématurée. Il voulait nous informer d'un souhait, d'un objectif, nous avons répondu que ce n'était pas réaliste, et que l'objectif était bon.

**M. Kelly:** A-t-il fait des remarques sur la façon dont le programme évoluait? Était-il satisfait de vos réponses?

**M. G. Desmarais:** Il a été très encouragé, très.

**Le président:** Merci, monsieur Kelly.

Mademoiselle Carney.

**Mlle Carney:** Merci, monsieur le président.

Je voudrais demander au Vérificateur général de préciser sa remarque concernant les membres du comité de vérification. Il a déclaré que les membres de ce comité ne devaient pas être des cadres de la compagnie. Je crois que c'est bien ce qu'il avait dit.

**M. Dye:** Oui, c'est ce que j'avais dit. Les membres du comité de vérification, à mon avis, devraient comprendre des personnes qui n'étaient pas engagées dans les affaires journalières et qui pouvaient voir les choses avec un certain recul—pour avoir une meilleure perspective probablement.

**Mlle Carney:** Est-ce que ça ne représente pas des contradictions du fait qu'ils sont membres du conseil d'administration?

**M. Dye:** Oh, oui. Il s'agissait des membres du conseil, mais non pas des cadres opérationnels également membres du conseil.

**Mlle Carney:** Bien. Je voulais poser cette question à M. Lavoie: je vois d'après votre biographie que vous avez été président du conseil d'administration de Canadair. Je me demandais si vous avez été président du conseil en même temps que vous étiez président du comité de vérification?

**M. Lavoie:** Non.

**Mlle Carney:** C'était donc des fonctions distinctes. Bien. Je voudrais à ce moment-ci déposer une liste des 59 propriétaires américains de l'avion Challenger en avril 1983, ces noms ont été tirés des dossiers de Transport Canada ces jours derniers par nos chercheurs. Ce sont des noms auxquels nous allons nous référer. On y trouve une liste des numéros de séries, des

[Text]

**The Chairman:** Miss Carney, have you given that to the clerk of the committee?

**Miss Carney:** Yes.

**The Chairman:** Copies have been provided? Okay. The clerk will distribute copies. You say it was obtained from the public records of Transport Canada?

**Miss Carney:** Right. Mr. Bell has been reluctant to give us this information, so we dug it out ourselves.

**Mr. Lavoie:** one thing that bothers us on this committee is that in 1982 the cost of sales, \$500.9 million, exceeded the revenue of the sales themselves, \$429 million. In your audit committee, did you take a look at the nature of the contracts, or the terms of sale, under which these aircraft were being sold?

**Mr. Lavoie:** No. We relied upon the reports of the auditors at that time.

**Miss Carney:** Well, we have this situation where everyone is blaming someone else for this \$1 billion write-off. The government blames the management; the management blames the recession; the auditors disclaim any responsibility. And now you tell me that the auditors were the people who would be responsible for looking at the terms of these sales.

**Mr. Lavoie:** I think it is the management first who are the people who knew by that time what would be the cost of the airplane, and what would be the selling price of this airplane also. But I do not think that the members of the board, by that time, were looking exactly at what would be the cost and what would be the price of sales.

**Miss Carney:** Well, Mr. Kearns, I will have to ask you. Who was responsible for monitoring the terms of sales of some of these contracts? You know, we have been told that these aircraft were sold below cost. We have a belief that some of the sales were not, in fact, sales at all; they were just passed through company books so that Canadair looked like it had sales but in fact did not have a real sale. Who was responsible for monitoring the terms of the sales?

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, the first comment I would like to make is that the point you made, Miss Carney, about selling airplanes for less than cost is a very normal practice in the industry; early airplanes are sold below the cost of that airplane...

**Miss Carney:** And we have been told that.

**Mr. Kearns:** —because of the steep learning curve. And at some point, you hope to break even...

**Miss Carney:** Yes.

[Translation]

avons Challengers qui ont été vendus, le nom du propriétaire et du siège social de la compagnie.

**Le président:** Mademoiselle Carney, avez-vous remis cette liste au greffier du Comité?

**Mlle Carney:** Oui.

**Le président:** Vous nous avez donné des copies de cette liste? Très bien. Le greffier va les distribuer. Vous dites qu'elle a été obtenue des dossiers publics de Transport Canada, n'est-ce pas?

**Mlle Carney:** C'est exact. M. Bell était réticent à nous fournir ces renseignements, et par conséquent nous les avons trouvés nous-mêmes.

Monsieur Lavoie, une des choses qui nous inquiètent au Comité c'est qu'en 1982 le coût des ventes, de 500.9 millions de dollars, dépassait les recettes provenant de ces ventes, \$429 millions. Avez-vous étudié la nature des contrats au comité de vérification, ou les conditions de ventes, en vertu desquelles ces avions avaient été vendus?

**M. Lavoie:** Non. Nous nous sommes fiés aux rapports des vérificateurs à l'époque.

**Mlle Carney:** Nous nous trouvons dans une situation où chacun blâme l'autre pour cette perte de 1 milliard de dollars. Le gouvernement blâme la direction, celle-ci blâme la récession, les vérificateurs déclinent toute responsabilité. Vous me dites maintenant que les vérificateurs étaient les personnes responsables de l'examen des conditions de vente.

**M. Lavoie:** Je crois que c'est d'abord la direction qui savait, à ce moment-là, quel serait le coût de l'avion, et également quel en serait son prix de vente. Cependant, je ne crois pas que les membres du Conseil d'administration, à ce moment-là, cherchaient à savoir exactement ce que seraient le coût de l'avion et le prix de vente.

**Mlle Carney:** Eh bien, monsieur Kearns, il va me falloir vous le demander. Qui était chargé de contrôler les conditions de vente pour certains de ces contrats? On nous a dit, vous savez, que ces avions étaient vendus à un prix inférieur à leur coût. Nous sommes portés à croire que certaines ventes, en réalité, n'étaient même pas des ventes. Elles étaient indiquées dans les livres de la compagnie pour que Canadair paraisse avoir des ventes, alors qu'en réalité ce n'était pas des ventes réelles. Qui était responsable de contrôler les conditions de vente?

**M. Kearns:** Monsieur le président, je voudrais tout d'abord répondre que votre remarque mademoiselle Carney au sujet de la vente d'avions à un prix moindre que leur coût est une pratique tout à fait normale dans l'industrie, chaque avion est vendu à un prix inférieur à son coût...

**Mlle Carney:** On nous a dit cela.

**M. Kearns:** ... à cause de ce qu'il nous en coûte pour apprendre. À un certain moment, on espère atteindre le seuil de rentabilité...

**Mlle Carney:** Oui.



[Texte]

**Mr. Kearns:** —and start selling them at a higher price and recover what you have lost on the earlier planes.

**The Chairman:** You would use program accounting, then.

**Miss Carney:** We have been told that, but were all these 59 airplanes sold below cost?

**Mr. Kearns:** Yes.

**Miss Carney:** All of them were sold below cost? When you set your break-even point at 294 airplanes, did you include in that calculation the fact that you were going to sell 59 aircraft below cost?

**Mr. Kearns:** Absolutely. Yes.

**Miss Carney:** At what point were you planning to sell . . . ? If you can sell 59 aircraft below cost, at what point did you start charging a price that covers the cost of the aircraft?

**Mr. Kearns:** The break-even point is when you have recovered all those losses on the early airplanes. From the break-even point on, you go on to make a profit.

**Mr. G. Desmarais:** Which is the 294 figure that we mentioned.

**Mr. Blenkarn:** It includes the 259, I suppose.

**Mr. Kearns:** But the point at which the selling price exceeds the cost is well before that 294.

• 1210

**Miss Carney:** That is what I want to ask: How many planes were you planning to have as loss-leaders until you charged the price? That is fundamental.

**Mr. Kearns:** I believe it was around 70% to 75% of the break-even quantity. You would then, at that point, start making a profit on each additional sale or delivery. In other words, the first 70% would be sold at below cost or cost and then beyond that point you would start selling at above cost, in recovery of all costs.

**Miss Carney:** You would sell 225 below cost. Is that a normal practice? Do Gulfstream and other aviation companies do that? Does de Havilland do that, sell 70% of their break-even projection below cost?

**Mr. Kearns:** I could not comment on the percentage, but the principle, I am quite certain, is followed by all aircraft manufacturers; that is, that a percentage of your initial production has to be sold at below cost.

**Miss Carney:** We accept that, but 70% seems to be a very high figure. Is that normal practice in the aviation industry? Can you tell us that other aircraft have been sold below cost to that extent? 70% is a lot.

[Traduction]

**M. Kearns:** . . . et on commence à vendre les avions plus cher pour recouvrer ce qui a été perdu dans les ventes précédentes.

**Le président:** Vous vous servez d'une comptabilité de programme alors.

**Mlle Carney:** On nous a dit cela, mais est-ce que tous ces 59 avions ont été vendus à un prix inférieur à leur coût?

**M. Kearns:** Oui.

**Mlle Carney:** Ils ont tous été vendus à un prix inférieur à leur coût? Lorsque vous avez établi votre seuil de rentabilité à 294 avions, est-ce que vous avez inclus dans ce calcul la vente de 59 avions à un prix inférieur à leur coût?

**M. Kearns:** Absolument. Oui.

**Mlle Carney:** À quel moment aviez-vous prévu de vendre . . . ? Si vous pouvez vendre 59 avions à un prix inférieur à leur coût, à quel moment demandez-vous un prix qui couvre le coût de l'avion?

**M. Kearns:** Le seuil de rentabilité est atteint lorsqu'on recouvre toutes les pertes subies pour la vente des premiers avions. À partir de ce moment, on commence à faire des profits.

**M. G. Desmarais:** Ceci représente le chiffre de 294 avions que vous avez mentionné.

**M. Blenkarn:** Cela comprend les 259 avions j'imagine.

**M. Kearns:** Le moment où le prix de vente dépasse le coût est atteint bien avant qu'on arrive à 294.

**Mlle Carney:** C'est ce que je voulais vous demander: Combien d'avions aviez-vous prévus de vendre à perte avant de demander le prix qu'ils valaient? C'est fondamental.

**M. Kearns:** Je pense que le seuil de rentabilité était atteint aux environs de 70 à 75 p. 100. À ce moment-là, on peut commencer à faire des profits sur chaque vente additionnelle ou livraison d'avion. Autrement dit, pour les premiers 70 p. 100, on vend à un prix inférieur aux coûts et ensuite on commence à vendre à un prix plus élevé pour recouvrer toutes les pertes.

**Mlle Carney:** Vous vendriez donc 225 avions en dessous du prix coûtant. Est-ce là une pratique normale? Est-ce que Gulfstream et d'autres compagnies d'aviation font la même chose? Est-ce que de Havilland le fait, est-ce qu'il vend 70 p. 100 de ses avions avant d'atteindre son seuil de rentabilité à des prix inférieurs aux coûts?

**M. Kearns:** Je ne peux pas faire de remarques concernant le pourcentage, mais je suis certain que tous les fabricants d'avions adoptent ce principe, autrement dit qu'un pourcentage de votre production initiale doit être vendu à un prix inférieur aux coûts.

**Mlle Carney:** Nous l'acceptons, mais 70 p. 100 me semble très élevé. Est-ce là une pratique normale dans l'industrie de l'aviation? Pouvez-vous nous dire si d'autres avions ont été



[Text]

**Mr. Kearns:** I cannot be specific about other aircraft, but it is my understanding that something like two-thirds of your break-even quantity is sold at cost or below.

**Miss Carney:** There were sales of airplanes to the Canadian government by Canadair. Were they sold below cost?

**Mr. Kearns:** Yes.

**Mr. Fennell:** We paid for them.

**Mr. Blenkarn:** They were?

**Mr. Kearns:** Yes.

**Mr. Blenkarn:** And the Government of Canada paid in excess of \$10 million for each plane?

**Mr. Kearns:** With an interior and in Canadian dollars.

**Miss Carney:** Okay.

I am still at a loss to understand who was responsible for monitoring the terms of these sales in terms of the management responsibility. The minister has said that some of the contract arrangements—I do not have the citation... were highly questionable. I am asking you—since the auditors say it is not their fault and the board of directors say it is not their fault and government says it is management's fault—who was responsible for determining the terms of these lease-backs and sales?

**Mr. Kearns:** Clearly management is responsible for monitoring the terms of the contracts. This is done through several different functions: the marketing department, the legal department, the contracts department, finance. To the maximum extent possible, we always sold on a standard purchase agreement, but from time to time, in order to make a sale, there were deviations from those standard terms.

**Miss Carney:** What kind of deviations? "From time to time"... was that for 70% of the time? Or 20% of the time?

**Mr. Kearns:** I could not give you an exact percentage, but they were infrequent and they would be in the form of payment terms, a change from our standard payment terms. Certainly on bulk orders there might be a more favourable price. In some cases, a customer would have a particular mission in mind for the airplane and would insist on a form of guarantee that the airplane would meet that mission. This is the sort of thing that would stray from the standard agreement.

**Miss Carney:** In making these sales, did Canadair have to offer a buy-back? Was that a standard practice?

**Mr. Kearns:** No, that was not a standard practice. I guess I do not have that number, I believe it is small. We could get that for you.

[Translation]

vendus à des prix inférieurs aux coûts pour la même quantité? Soixante-dix p. 100 du total.

**M. Kearns:** Je ne peux pas vous répondre de façon précise pour d'autres avions, mais je crois comprendre que les deux tiers de la quantité qui vous permet d'atteindre le seuil de rentabilité sont vendus à un prix inférieur aux coûts.

**Mlle Carney:** Canadair a vendu des avions au gouvernement canadien. Ont-ils été vendus à un prix inférieur aux coûts?

**M. Kearns:** Oui.

**M. Fennell:** Nous les avons payés.

**M. Blenkarn:** Ils l'ont été?

**M. Kearns:** Oui.

**M. Blenkarn:** Le gouvernement du Canada a donc payé 10 millions de dollars de plus pour chaque avion, n'est-ce pas?

**M. Kearns:** Pour l'intérieur et en dollars canadiens.

**Mlle Carney:** Bien.

Je ne comprends toujours pas qui est responsable du contrôle des conditions de ces ventes, qui est responsable de la gestion. Le ministre a déclaré que certaines dispositions du contrat, je n'ai pas ici la citation, sont très contestables. Je vous pose la question, étant donné que les vérificateurs disent que ce n'est pas leur faute et que le conseil d'administration dit la même chose et que le gouvernement déclare que c'est la faute de la direction, qui est responsable de l'établissement des conditions pour ces cessions-bail et ces ventes?

**M. Kearns:** Il est évident que la direction est responsable de surveiller les conditions du contrat. Cela est fait pour divers services: au département de la commercialisation, au contentieux, au département des contrats, des finances. Nous cherchons toujours le plus possible à vendre après signature d'un contrat normal d'achat, mais de temps à autre, pour faire une vente, on s'éloigne un peu de ces conditions normales.

**Mlle Carney:** De quelle façon vous éloignez-vous? «De temps à autre»... est-ce que c'est 70 p. 100 du temps? Ou est-ce 20 p. 100?

**M. Kearns:** Je ne peux pas vous donner de pourcentage exact, mais cela ne se fait pas fréquemment, et les modalités de paiement seraient différentes des modalités de paiement normal. Il est certain que pour les commandes en vrac, le prix pourrait être plus favorable. Dans certains cas, un client a une mission bien particulière à l'esprit pour l'avion et insiste pour obtenir une forme de garantie que l'avion pourra satisfaire cette mission. Voilà le genre de chose qui fait que nous nous éloignons parfois du contrat normal.

**Mlle Carney:** Lorsque vous faites ces ventes, est-ce que Canadair doit offrir un rachat? Est-ce là une pratique habituelle?

**M. Kearns:** Non, ce n'est pas une pratique habituelle. Je ne connais pas le nombre, mais je pense qu'il est très peu élevé. Nous pouvons l'obtenir si vous le voulez.

[Texte]

• 1215

**Miss Carney:** Yes. Why would you want to do that? Why would you sell an aircraft? Under what conditions would you have to promise to buy it back, and at what price? At an increased price?

**Mr. Kearns:** No. It was usually, to the best of my recollection, in the few cases where it occurred, to be bought back at a depreciated price.

**Miss Carney:** Okay. I think it would be useful to have that information. What about our suspicion? Can you alleviate our fears that some of these sales were not in fact real sales, that they were just passed through the books of companies to show that you had orders?

**Mr. Kearns:** I can certainly assure you that there were no sales passed through the books just to create the impression that our backlog was higher than it really was. In all of our public statements on backlog we qualified and segregated the category of sales. For instance, we stated the firm orders and letters of intent and options. In other words, we never, to the best of my knowledge, issued any statements, either to the public or to our board, that in any way falsified our backlog.

**Miss Carney:** What about the case of, to take a case in point, the KRS Associates purchase? That is the one where the three Pepsico executives formed a company to purchase a plane, which was then leased back by Canadair at a cost which Mr. Bell tells us would have covered the purchase price. The pricing arrangement, Mr. Bell says, would have covered the purchase price. That is what he has told us. If he is wrong, we would like to be . . .

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, it is my understanding that this was one of the transactions that was to be gone into in detail at the in camera session.

**Miss Carney:** Well, some of us do not agree that it should be done in camera, because we are trying to find out why the billion dollars was lost. We have been told that it is the recession. We think that clearly some of the marketing practices of Canadair must affect this, and I feel that you should be able to answer that question generally. Did Canadair go to Pepsico and suggest that arrangement to the executives?

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, I must say that this is one of the items that Mr. Bell has indicated should be held in camera and explained in detail in order to avoid embarrassment to our customers and enjoyment to our competitors.

**The Chairman:** Miss Carney, may I have a supplementary to your . . . ? To anybody: Just in general, not in detail, why would the company agree to sell a plane and then lease back the same aircraft? I could think of several reasons if they wanted to get some extra working capital or if they wanted to reward someone, as has been suggested, or if they wanted to

[Traduction]

**Mlle Carney:** Oui. Pourquoi voudriez-vous le faire? Pourquoi voudriez-vous vendre un avion? Et dans quelles conditions vous faudrait-il promettre de le racheter, et à quel prix? À un prix plus élevé?

**M. Kearns:** Non. Si je me souviens bien, et dans les quelques cas que nous avons eus, il s'agissait habituellement de les racheter à un prix moindre.

**Mlle Carney:** Très bien. Je crois que ce serait utile d'avoir ces renseignements. Que pensez-vous de nos soupçons? Pouvez-vous dissiper nos craintes que ces ventes n'étaient pas en réalité des ventes réelles, qu'elles figuraient dans les livres de la compagnie pour montrer que vous aviez des commandes?

**M. Kearns:** Je puis certainement vous rassurer, il n'y a pas eu de ventes inscrites dans les livres pour donner simplement l'impression que nos commandes étaient plus élevées qu'elles ne l'étaient en réalité. Dans toutes les déclarations publiques que nous avons faites concernant notre carnet de commandes, nous avons spécifié et indiqué les catégories de ventes. Ainsi, par exemple, nous avons mentionné les commandes fermes, les déclarations d'intention et les options. Autrement dit, nous n'avons jamais, que je sache, fait de déclarations soit à l'intention du public, soit du conseil d'administration tendant à grossir nos commandes.

**Mlle Carney:** Pour citer un exemple, qu'en est-il de l'achat de la *KRS Associates*? Il s'agit de l'achat où trois cadres de Pepsico ont créé une compagnie pour acheter un avion qui a ensuite été loué par Canadair à un coût qui aurait couvert le prix d'achat nous dit M. Bell. D'après celui-ci, l'arrangement concernant la fixation des prix aurait couvert le prix d'achat. C'est ce qu'il nous a dit. S'il a tort, nous aimerions . . .

**M. Kearns:** Monsieur le président, je crois comprendre qu'il s'agissait là d'une transaction qui devait faire l'objet d'un examen à huis clos.

**Mlle Carney:** Certains parmi nous ne sommes pas d'avis qu'il faudrait le faire à huis clos, car nous essayons de savoir pourquoi un million de dollars a été perdu. On nous a dit que c'était à cause de la récession. Il nous semble évident que certaines pratiques de commercialisation de Canadair ont joué un rôle et je crois que vous pourriez répondre à cette question de façon générale. Est-ce que Canadair s'est adressée à Pepsico pour suggérer ce genre d'arrangement aux cadres de la compagnie?

**M. Kearns:** Monsieur le président, je répète que c'est là une des questions que M. Bell voudrait voir examiner à huis clos pour obtenir des explications détaillées afin d'éviter d'embarrasser nos clients et de réjouir nos concurrents.

**Le président:** Mademoiselle Carney, puis-je poser une question supplémentaire à votre . . . ? A n'importe quel d'entre vous: de façon générale et non pas détaillée, pourquoi la compagnie accepterait-elle de vendre un avion pour louer ensuite ce même avion? Je peux penser à plusieurs raisons, si elle voulait obtenir des fonds de roulement additionnels, ou si elle voulait récompenser quelqu'un, comme cela a été suggéré,



[Text]

improve the sales records. I am not sure that any of those are true. Why would the company want to do that?

**Mr. Kearns:** Mr. Chairman, the answer is very simple. We needed that airplane for our test program and . . .

**Miss Carney:** Why did you sell it, then?

**Mr. Kearns:** Because we would sooner have somebody else finance it. We would sooner have it as a sale and lease it back. We needed it only for a limited period of time. In fact, we have followed this policy with all of our test aircraft. All of our test aircraft have been sold and leased back for the period of time that we required them.

**Miss Carney:** Could you specify which aircraft?

**Mr. Kearns:** I believe it was two 600s and one 601.

**Miss Carney:** Yes, but why would the pricing arrangements cover the cost of the aircraft, which is what Mr. Bell told us—"the overall pricing structure," he said. What is the advantage to you?

**Mr. Kearns:** I honestly do not understand what you mean by covering the price of the aircraft.

**Mr. Tilley:** Mr. Chairman, just for the record and to clarify the matter, Mr. Bell stated quite clearly in that committee—and this can be found on page 87:14 of the minutes of that particular meeting—that the leasing arrangements would not pay back the price of the plane.

**Miss Carney:** But it was correct that the overall pricing structure would pay back the price.

• 1220

**Mr. Kelly:** No, he did not say it would. He said . . .

**Miss Carney:** Could.

**Mr. Kelly:** —and I quote:

They could end up with value for that purchase . . .

. . . which would cover their purchase cost. It is speculative on his part. It is not as definite as you are suggesting.

**Miss Carney:** Yes, he also admitted . . .

**The Chairman:** It would depend on the term of the lease, would it not? You said a short term, Mr. Kearns. For how long did you lease that one back from KRS, for example?

**Mr. Kearns:** Thirty-five months.

**The Chairman:** That is considered a short-term lease.

**Mr. Kearns:** That is a medium-term lease. We needed the airplane for two purposes. First, for the actual flight test program which is now behind us, and, second, as our first demonstrator. The airplane is now in the completion centre, being outfitted as a sales demonstrator.

[Translation]

ou si elle voulait améliorer son chiffre de ventes. Je ne sais pas ce qui est vrai. Pourquoi la compagnie devait-elle agir ainsi?

**M. Kearns:** Monsieur le président, la réponse est très simple. Il nous fallait l'avion pour notre programme d'essais et . . .

**Mlle Carney:** Pourquoi l'avoir vendu alors?

**M. Kearns:** Parce que nous préférons que quelqu'un d'autre le finance. Nous préférons l'indiquer comme vente et le louer ensuite. Nous en avons eu besoin pour une période limitée seulement. Nous avons adopté cette politique pour tous nos avions d'essais. Tous nos avions d'essais ont été vendus et loués par la suite pour la période où nous en avons besoin.

**Mlle Carney:** Pourriez-vous nous dire de façon précise de quel avion il s'agit?

**M. Kearns:** Je crois qu'il s'agissait de deux 600 et d'un 601.

**Mlle Carney:** Oui, mais pourquoi les arrangements concernant l'établissement des prix couvriraient-ils les coûts de l'avion, c'est ce que nous a dit M. Bell . . . Il a parlé de «la structure globale de l'établissement des prix». Quel avantage en tirez-vous?

**M. Kearns:** Honnêtement, je ne comprends pas ce que vous voulez dire par couvrir le prix de l'avion.

**M. Tilley:** Monsieur le président, aux fins du compte rendu et pour jeter un peu de lumière sur la question, M. Bell nous a déclaré de façon très claire en comité—cela se trouve à la page 87:14 du procès-verbal de cette réunion—que les dispositions concernant la vente-location ne rembourseraient pas le prix de l'avion.

**Mlle Carney:** Mais il était juste de prétendre que le prix global rembourserait le montant.

**M. Kelly:** Non, il n'a pas dit que ce serait le cas. Il a déclaré . . .

**Mlle Carney:** Pourrait.

**M. Kelly:** . . . et je cite:

Ils pourraient obtenir une valeur pour cet achat . . .

. . . qui couvrirait leur prix d'achat. C'est de la spéculation de ma part. Ce n'est pas aussi définitif que vous le suggérez.

**Mlle Carney:** Oui, il a également admis . . .

**Le président:** Ça dépendrait des conditions de la location n'est-ce pas? Vous avez déclaré qu'il s'agissait d'une location à court terme monsieur Kearns. Pour combien de temps avez-vous loué à KRS cet avion par exemple?

**M. Kearns:** Trente-cinq mois.

**Le président:** C'est considéré comme étant une location à court terme.

**M. Kearns:** C'est une location à moyen terme. Il nous fallait l'avion pour deux choses, la première pour le programme d'essais en vol qui est maintenant terminé et deuxièmement comme premier démonstrateur. L'avion est maintenant au centre pour l'achèvement des travaux, on est en train de l'équiper comme démonstrateur pour les ventes.



[Texte]

**The Chairman:** Well, the real reason for the sale is cashflow. You got the cash in, and you do not know where they got the cash; that is not your business. Whatever deal they made and applied their lease payments to was up to them. I think that was the point Mr. Bell made.

Miss Carney.

**Miss Carney:** One of the other sales that has been under some scrutiny is the one to Federal Express. Now, did you receive legal advice that this contract not have to be honoured? Did you receive legal advice from your own in-house counsel that Canadair did not have to proceed with that arrangement which was so beneficial to Federal Express and so disastrous for the taxpayers?

**Mr. Kearns:** Well, I have already explained the Federal Express transaction. I will do so again, Mr. Chairman, if you wish me to go through it. It is a fairly lengthy story. I also believe that there are some aspects to it that could be better dealt with in camera.

I would, however, at this point, take strong exception to Miss Carney's suggestion that it was a highly favourable deal to Federal Express and very unfavourable to Canadair. I disagree with that.

**Miss Carney:** Could you answer the question? Did you get legal advice that you did not have to proceed with the sale of the 25? Did you proceed with it in opposition to your own counsel?

**Mr. Kearns:** I would have to check the record on that. I surely do not believe I proceeded in opposition to our counsel, and I...

**The Chairman:** We might pursue that in in camera meetings.

**Miss Carney:** Well, we would like to get... We would prefer to pursue it in public. The central point here is that if the board of directors or the auditing committee were not aware of the terms of these contracts, and the auditors have disclaimed responsibility... The auditing committee says it is the auditor's responsibility, as I understand you.

Maybe Mr. Stephenson would like to comment on that? Do you believe that it was your responsibility to look at the terms of these sales?

**Mr. Stephenson:** Miss Carney, let me make it clear: We are not disclaiming responsibility for our report. I had hoped I had made that very clear before.

**Miss Carney:** But you are saying that...

**Mr. Stephenson:** What I was trying to do was enunciate the extent of that responsibility. As far as the orders themselves are concerned, that formed part of our examination. What kind of detail would you like?

**Miss Carney:** Did you look at the terms of the contracts? Who was responsible? Mr. Kearns says management was, but I want to know who was looking over the shoulder of the

[Traduction]

**Le président:** La vraie raison de cette vente ce sont les rentrées. Vous avez obtenu des liquidités, et vous ne savez pas où ils ont obtenu ces liquidités, ce n'est pas votre affaire. Quelle que soit l'entente qui a été faite pour leur paiement de location, c'était leur affaire à eux. C'est bien ce qu'a dit M. Bell je crois.

Mademoiselle Carney.

**Mlle Carney:** Une des autres ventes qui a fait l'objet d'examen c'est la vente à *Federal Express*. Avez-vous reçu de vos avocats l'avis que ce contrat n'a pas à être respecté? Avez-vous reçu de votre contentieux l'avis que Canadair n'avait pas à conclure cet arrangement qui profitait vraiment à *Federal Express* et qui est assez désastreux pour le contribuable?

**M. Kearns:** J'ai déjà expliqué notre transaction avec *Federal Express*. Je vais le faire de nouveau, monsieur le président, si vous le désirez. C'est une histoire qui est assez longue. Je crois également que certains aspects de la question devraient être étudiés à huis clos.

Je voudrais ici vous dire que je m'insurge contre les paroles de M<sup>lle</sup> Carney suggérant que cette transaction favorisait grandement *Federal Express* et pas du tout Canadair. Je ne suis pas du tout d'accord.

**Mlle Carney:** Pouvez-vous répondre à cette question? Vos avocats vous ont-ils avisé que vous n'aviez pas à procéder à la vente des 25 avions? Les avez-vous vendus contrairement à l'avis de vos avocats?

**M. Kearns:** Il me faudrait vérifier nos dossiers. Je ne pense certainement pas que nous ayons procédé contre l'avis de notre avocat, et je...

**Le président:** Nous pouvons poursuivre la question à huis clos.

**Mlle Carney:** Eh bien nous aimerions obtenir... Nous préférons la discuter publiquement. Le noeud de la question ici c'est que le conseil d'administration ou le comité de vérification n'était pas au courant des conditions de ce contrat, et les vérificateurs ont décliné toute responsabilité... Si je vous ai bien compris, d'après le comité de vérification c'est la responsabilité du vérificateur.

Peut-être que M. Stephenson veut nous dire quelque chose à ce sujet? Croyez-vous que c'était votre responsabilité d'examiner les conditions de ces ventes?

**M. Stephenson:** Mademoiselle Carney, je voudrais que ce soit bien clair: Nous ne déclinons pas de responsabilité pour ce qui est de notre rapport. J'espérais l'aborder de façon très claire plutôt.

**Mlle Carney:** Vous dites cependant que...

**M. Stephenson:** J'essayais seulement d'énoncer l'étendue de cette responsabilité. Pour ce qui est des commandes elles-mêmes, elles faisaient partie de notre examen. Quels détails aimeriez-vous obtenir?

**Mlle Carney:** Avez-vous étudié les conditions des contrats. Qui était responsable? M. Kearns déclare que c'était la direction, mais je veux savoir qui allait regarder par-dessus

[Text]

management people at Canadair who were doing some of this creative marketing. Who was responsible for checking the terms of these contracts to make sure that they were acceptable? Or did anything go at Canadair?

**Mr. Tilley:** Perhaps, Miss Carney, I can try to answer that, and I will try to answer it briefly. I will ask Mr. Freeborough to come to the table, because he was directly involved in 1979, 1980, and 1981 in reviewing the sales that were recorded by Canadair. He can give you an idea of the extent to which we test those sales of the amounts that are included in the financial statements.

After all, basically that is what we do. We take a selection of the contracts that are included as sales. We review those contracts. We look at the terms of those contracts. We make sure that the terms are reflected in the records of the company as set out in the contract. Basically, I think, that is what we do.

• 1225

It is not all-inclusive. It does not relate to every contract of every sale that the company records. It is on a selective basis, which generally is random.

Could I ask Mr. Freeborough to comment on that?

**Miss Carney:** We do not believe, or we have no evidence to believe, that Canadair's major financial problems were the interest cost burdens. There have to be other problems, and we would like to identify them.

**Mr. R. Freeborough (Partner, Thorne Riddell Chartered Accountants):** I do not think it is our responsibility to pass judgment on the way Canadair conducted its business. Certainly I think that was covered by Mr. Stephenson earlier. Our responsibility—and the way in which we carried it out—was to examine the transactions that had been recorded to see they were in accordance with the agreements, with the invoices, with the sales agreements that had been agreed to between the parties.

**Miss Carney:** Were you given a random selection, or were you just given certain contracts?

**Mr. Freeborough:** We made our own selection.

**Miss Carney:** And at no time did the terms of the contracts cause any—did you view with alarm . . . Let me rephrase that: Were there any contractual arrangements that you did not believe to be acceptable or in accordance with good practice?

**Mr. Freeborough:** Well, I guess I would have to go back and say it is not our function to say it is bad business. It is our function to assess whether the transaction has been fairly recorded. That is the function we carried out.

**Miss Carney:** I find it very difficult to believe that if you were selling all these planes below cost, no one was willing to take responsibility to find out . . .

[Translation]

l'épaule des gens de la direction à Canadair qui était responsable de cette commercialisation créative? Qui était responsable de vérifier les conditions de ces contrats afin de s'assurer qu'elles étaient acceptables? Est-ce que n'importe quoi pouvait passer à Canadair?

**M. Tilley:** Je peux peut-être tenter de répondre à cette question, mademoiselle Carney, je vais essayer de le faire brièvement. Je vais demander à M. Freeborough de s'approcher, car il a participé directement en 1979, 1980 et 1981 à la révision des ventes enregistrées par Canadair. Il peut vous dire dans quelle mesure nous vérifions ces ventes dont les montants sont indiqués dans les bilans.

Voilà fondamentalement ce que nous faisons. Nous choisissons des contrats qui sont indiqués comme ventes. Nous revoyons ces contrats, nous examinons les conditions des contrats. Nous nous assurons que ces conditions se retrouvent dans les dossiers de la compagnie telles qu'elles figurent dans les contrats. Voilà donc ce que nous faisons surtout.

Il ne s'agit pas d'un contrôle intégral. Nous ne procédons pas de cette façon pour tous les contrats de vente qui figurent dans les dossiers de la compagnie. Nous choisissons au hasard.

Puis-je demander à M. Freeborough de nous dire quelque chose là-dessus?

**Mlle Carney:** Nous ne croyons pas, rien en fait ne nous permet de croire que les graves difficultés financières de Canadair étaient dues au service de sa dette. La compagnie a du avoir d'autres problèmes et nous voudrions savoir lesquels.

**M. R. Freeborough (associé, Thorne Riddell, comptables agréés):** Je ne pense pas qu'il nous appartienne de nous prononcer sur la façon dont Canadair a mené ses affaires. M. Stephenson en a parlé avant. Ce que nous devons faire—et la façon dont nous l'avons fait—consistait à étudier les transactions figurant dans les dossiers afin de voir si elles étaient conformes aux accords passés, aux factures, aux protocoles de vente signés par les parties.

**Mlle Carney:** Vous a-t-on donné des contrats au hasard ou alors certains contrats bien précis?

**M. Freeborough:** C'est nous qui avons choisi.

**Mlle Carney:** Et jamais les conditions figurant dans les contrats ne vous ont amené—vous ne vous êtes jamais alarmé . . . permettez-moi de me reprendre: avez-vous vu certains contrats qui d'après vous n'étaient pas acceptables et non conformes aux accords contractuels normaux?

**M. Freeborough:** Il faudrait que je revienne en arrière et que je dise qu'il n'entre pas dans nos attributions de dire que tel contrat est bon ou mauvais. Notre seule fonction est d'évaluer si la transaction a été dûment reportée dans les dossiers de la compagnie. C'est cela que nous avons fait.

**Mlle Carney:** Je comprends difficilement que si vous deviez vendre tous ces avions à perte, que personne n'ait été disposé de prendre la responsabilité de voir . . .



[Texte]

**Mr. Blenkarn:** To amortize the cost over the sales of the airplanes when you sell them below cost is really great—and certify the statement at the same time and say you are not responsible.

**The Chairman:** Do you have a question, Mr. Blenkarn? A couple of people want supplementaries, and we have to end the meeting in eight minutes.

**Miss Carney:** I would like an answer. Who was responsible for determining the financial viability of Canadair, insofar as they were selling airplanes at  $x$  cost; at below cost? At some point in time in these break-even projections somebody had to determine that you could make money on them. Whose responsibility was that?

**Mr. Freeborough:** Precisely. It was management's responsibility, which they in fact carried out, to make the projections, to look at the costs, to assess where that break-even position was going to be achieved.

**An hon. Member:** Nonsense.

**Miss Carney:** I have one question for Mr. Kearns on this.

It is clear from what we have been told this morning that the company did know what its break-even point was at quite specific intervals. I believe you said June. Then, Mr. Kearns, why did you tell the finance committee in November—when Mr. Riis asked you when you would be reaching the break-even point, you said:

We do not have a good handle on a specific break-even number. I could say at this time that I could give you a band of, say, 325 to 375.

At the same time in the next question you said in terms of when you would reach it:

... but my guess is we are talking about five to seven years.

We have already learned that at the time you told us you knew specifically that 1990 was a break-even point and you had a specific number. Why did you tell the finance committee "my guess is we are talking about five to seven years" and that you would give us a band? That is hardly specific if you had the information.

**Mr. Kearns:** I will have to check to see what information I did have, but you may recall from that meeting I stressed the fact that as a result of the iteration in the market that had occurred in the May-June timeframe we did not have a very good handle on our cash requirements or our break-even and we were going through extensive studies to try to get a better picture. The market was in a state of flux and we were attempting to pin down exactly where we stood. But we were not in a very good position to give specific numbers at that point, as I recall.

[Traduction]

**M. Blenkarn:** Pour amortir les coûts compte tenu des ventes effectuées, lorsqu'on vend les avions à perte—et en même temps bien préciser que vous n'étiez pas responsable.

**Le président:** Monsieur Blenkarn vous voulez poser une question? Il y a d'autres membres du comité qui veulent poser des questions supplémentaires, et nous devons lever la séance dans huit minutes.

**Mlle Carney:** Je voudrais obtenir une réponse. Qui était responsable de se prononcer sur la viabilité financière de Canadair, dans la mesure où Canadair vendait des avions à perte? À un certain moment, dans les prévisions de seuil de rentabilité quelqu'un a dû dire qu'il était possible de faire des bénéfices en vendant ces avions. De qui s'agissait-il?

**M. Freeborough:** Précisément. Les gestionnaires étaient responsables, d'établir des prévisions d'étudier les coûts et d'évaluer à quel moment Canadair en arriverait à son seuil de rentabilité, je dois dire que les gestionnaires se sont en fait acquittés de cette responsabilité.

**Une voix:** Ridicule.

**Mlle Carney:** Je voudrais poser une question à M. Kearns à ce sujet.

D'après ce qu'on nous a dit ce matin, il est évident que Canadair ne connaissait pas son seuil de rentabilité à certains moments bien précis. Je pense que vous avez parlé du mois de juin. Dans ce cas, je voudrais vous demander, monsieur Kearns, pourquoi vous avez dit en novembre au comité des Finances—en réponse à une question que vous posait M. Riis portant sur le moment où la compagnie atteindrait son seuil de rentabilité vous avez dit:

Nous ne connaissons pas exactement les chiffres relatifs au seuil de rentabilité. Je pourrais maintenant vous dire qu'ils se situeraient entre 325 et 375.

Répondant à la question suivante, vous avez dit:

Je pense que pour en arriver au seuil de rentabilité il faudra encore attendre de cinq à sept ans.

Nous savons déjà qu'à ce moment-là vous nous aviez dit que vous saviez bien précisément que le seuil de rentabilité ne serait atteint qu'en 1990 et que vous aviez des chiffres bien précis. Pourquoi avez-vous déclaré dans ce cas devant le comité des Finances: «Je penserais que nous atteindrons le seuil de rentabilité d'ici cinq à sept ans» et ensuite que vous nous avez donné des chiffres? On ne peut pas dire que cela soit précis si en réalité vous saviez exactement ce qu'il en était.

**M. Kearns:** Il va falloir que je vérifie les données dont je disposais, mais vous vous souviendrez qu'à cette occasion, j'ai insisté sur le fait qu'à la suite de la fluctuation du marché pendant mai et juin, nous ne savions pas exactement quels seraient nos besoins financiers ou notre seuil de rentabilité et que nous étions en train d'étudier en détail ces questions pour essayer de nous faire une meilleure idée. Le marché était à l'époque instable et nous essayions de déterminer exactement notre position. Mais nous n'étions pas très en mesure à ce



[Text]

[Translation]

moment-là de vous donner des chiffres très précis, si je me souviens bien.

• 1230

**Miss Carney:** So does Mr. Desmarais want to alter his testimony this morning, that you did have these firm projections? You talked about June 1982.

**Mlle Carney:** Est-ce que M. Desmarais veut changer son témoignage ce matin, et reconnaître qu'effectivement il disposait de ces projections fermes? Vous avez parlé de juin 1982.

**Mr. G. Desmarais:** In relation to the 1990, when we were presented with scenarios, there were all kinds of scenarios, depending on interest rates that year and the next three, four, or five years. Depending on where the Canadian dollar was, there was the most likely scenario, and then there was what was referred to as the B scenario—I do not know why the B—and that was the most pessimistic; the figures that I mentioned to you were not the most likely scenario. At that point we decided if the worst happens and this is where the break-even was going... The figures I quoted you were the worst scenario, but we are always presented with a set of alternatives—interest rates are such today, next year they will go up and whatever; they will be the same or they will go down. We felt at that time perhaps it is appropriate that we envisage the worst scenario—it is not the most likely—and the figures I gave you were the worst scenario.

**M. G. Desmarais:** En ce qui concerne 1990, on nous a présenté toutes sortes de scénarios, dépendant des taux d'intérêt cette année et pendant les trois, quatre ou cinq années à venir. Compte tenu de la valeur à l'époque du dollar canadien, c'était le scénario le plus probable, et ensuite il y a eu ce que l'on a appelé le scénario B—je ne sais pas pourquoi on l'a appelé B—c'était le scénario le plus pessimiste; les chiffres que je vous ai donnés ne correspondaient pas au scénario le plus probable. À ce moment-là, nous avons décidé que le pire advenant et c'est là que le seuil de rentabilité devait... les chiffres que je vous ai donnés émanaient du pire scénario, mais par contre nous envisagions d'autres possibilités—ainsi les taux d'intérêt sont à un niveau cette année, l'année prochaine ils pourront augmenter, rester au même niveau ou diminuer. À l'époque, nous avons pensé qu'il était indiqué de nous baser sur le pire scénario—ce n'est pas le plus probable—et les chiffres que je vous ai donnés y correspondaient.

**Miss Carney:** Mr. Chairman, I will proceed to supps.

**Mlle Carney:** Monsieur le président, je vais passer aux questions supplémentaires.

**The Chairman:** I think in order to satisfy some of the members who have not had a chance to ask a series of questions, if we could have quick supplementaries from Mr. Fennell, Mr. Blenkarn, and Mr. Hovdebo... I apologize to Mr. Hovdebo, but he knows that there will be other meetings and we will assure him of an opportunity to question then.

**Le président:** Pour que les membres du comité qui n'ont pas eu l'occasion de poser leurs questions le fassent, je demanderais à MM. Fennell, Blenkarn et Hovdebo de poser rapidement quelques questions supplémentaires... je prie M. Hovdebo de m'excuser, mais il y aura d'autres séances du comité et je voudrais le rassurer en lui disant qu'il aura l'occasion de poser des questions à nos témoins.

Mr. Fennell.

Monsieur Fennell.

**Mr. Fennell:** Mr. Tilley, you made a comment. You made your own selection of contracts you would review. I can accept that for General Motors of Canada Ltd., but in view of the small number of contracts, and in view of the situation of this company, why did you not investigate every contract?

**M. Fennell:** Monsieur Tilley, vous avez dit que c'est vous qui aviez choisi les contrats que vous avez étudiés. Je comprends qu'il en ait été ainsi pour General Motors du Canada Limitée mais étant donné que Canadair n'avait pas signé beaucoup de contrats et la situation financière de la compagnie, pourquoi n'avez-vous pas étudié chaque contrat indistinctement?

**Mr. Tilley:** Why did we not investigate every contract? You are looking at the Challenger program now; you have to remember that in 1979, 1980, and 1981 what was being recorded in the sales of Canadair was not really Challenger planes—not in 1979, not in 1980, in 1980 to only a limited degree, in 1981 to a greater degree. We have other contracts with other suppliers or other customers that we have looked at to see that those sales are recorded appropriately. The Challenger, a very dominant part of the company's operation, yes, we selected certain contracts, but we did not take every contract that was recorded in each year and examine it.

**M. Tilley:** Pourquoi? Vous parlez du programme Challenger maintenant; souvenez-vous qu'en 1979-1980 et 1981, les transactions de ventes figurant dans les dossiers de Canadair ne portaient pas, véritablement sur la vente d'avions Challenger—pas en 1979, pas en 1980, en 1980 dans une certaine mesure seulement, en 1981, un peu plus. Il y a d'autres contrats passés avec d'autres fournisseurs ou d'autres clients que nous avons étudiés afin de nous assurer que ces ventes avaient été dûment consignées dans les dossiers. Pour le programme Challenger, qui représentait une partie très importante des opérations de la compagnie, il est exact que nous avons choisi certains contrats, mais nous n'avons pas étudié chaque contrat passé chaque année.

[Texte]

**Mr. Fennell:** I am referring only to the Challenger contracts.

**Mr. Tilley:** I understand that.

**Mr. Fennell:** And there were not that many hard sales, it turns out; there were orders. I am talking about sales . . .

**Mr. Tilley:** I understand that.

**Mr. Fennell:** —after you get all the money in and the plane has gone out. There were not that many that it would have taken . . . The fee you are charged, would it have increased it proportionately very much to have checked every contract?

**Mr. Tilley:** It depends on the year, Mr. Fennell. If there is only one, no, it would not, obviously. In 1980 I think there were fewer than five. No, it would not in that year, but when you get into 1982, when there are 35 or 40, it would take substantially longer.

**Mr. Fennell:** Yes, but compared to somebody like General Motors, that you do a selective pick-out of contracts, they would spend much more time proportionately than you have spent on checking out these contracts.

**Mr. Tilley:** I cannot answer that with respect to General Motors. I can only tell you what we did.

**Mr. Kelly:** Can I interrupt, just for a second? Mr. Chairman, would it be possible to, rather than terminate the meeting, suspend it until 3.30 p.m., so that we can continue on the proceedings in order to get a more equitable distribution of time and questions through the committee?

**The Chairman:** I suppose technically we cannot, because we do not have a quorum to decide that, but if the meeting is adjourned in the next minute or so to the call of the Chair, I think there is probably no reason why the Chair could not call another meeting for this afternoon at 3.30. We have a room, the clerk tells me. It is the same room. How do our witnesses feel about that? Any objections from the witnesses to coming this afternoon at 3.30? What members could be here? There is no reason why we cannot sit during question period. Who needs to go to question period who would otherwise be here?

• 1235

**Mr. Blenkarn:** I do, Mr. Chairman.

**Mr. G. Desmarais:** Why?

**The Chairman:** Certain people have commitments now—Mr. Kelly in particular, and he is essential to our proceedings.

**Mr. Kelly:** I will make a call and defer my . . . I am already late.

**The Chairman:** That would be very good, Mr. Kelly, if you could do that.

We will continue, then.

[Traduction]

**M. Fennell:** Mais je parle seulement des contrats portant sur la vente de Challenger.

**M. Tilley:** Je comprends.

**M. Fennell:** Et il n'y avait pas beaucoup de ventes fermes. Il s'agissait tout au plus de commandes. Moi je parle de ventes . . .

**M. Tilley:** Je comprends.

**M. Fennell:** . . . de ventes c'est-à-dire de transactions fermes avec paiements et livraison des avions. Il n'y avait pas tant de contrats que vous n'auriez pas pu . . . Si vous aviez vérifié chaque contrat individuellement, vos honoraires auraient-ils augmenté en proportion?

**M. Tilley:** Monsieur Fennell, cela dépend de l'exercice. S'il n'y a qu'un avion, non. C'est évident. En 1980, je pense qu'il y en a eu moins que cinq. Non, en 1980 nous aurions pu vérifier chaque contrat mais lorsqu'on arrive en 1982, à 35 ou 40 contrats, cela nous aurait pris beaucoup plus longtemps.

**M. Fennell:** Oui, mais par comparaison à General Motors, dont vous faites la vérification des comptes en choisissant au hasard certains contrats, vous auriez dû passer proportionnellement beaucoup plus de temps que vous ne l'avez fait pour vérifier ces contrats.

**M. Tilley:** Je ne peux pas vous répondre au sujet de General Motors. Tout ce que je peux vous dire c'est ce que nous avons fait.

**M. Kelly:** Est-ce que je peux dire rapidement quelque chose? Monsieur le président, serait-il possible plutôt que de lever la séance, d'ajourner jusqu'à 15h30 pour que nous puissions continuer afin de répartir plus équitablement le temps et les questions entre les membres du comité?

**Le président:** D'un point de vue technique ce n'est pas possible parce que nous n'avons pas le quorum pour en décider, mais si nous levons la séance jusqu'à nouvelle convocation du président d'ici cinq minutes, je pense que rien n'empêche le président de tenir une autre séance cet après-midi à 15h30. Nous avons une salle d'après ce que le greffier me dit. Ici même. Qu'en pense le témoin? Voyez-vous, messieurs, un inconvénient quelconque à revenir cet après-midi à 15h30? Quels sont les membres du comité qui seraient présents? Il n'y a aucune raison pour laquelle nous ne pourrions pas siéger pendant la période des questions. Qui penserait assister à la période des questions plutôt que de venir ici?

**M. Blenkarn:** Moi, monsieur le président.

**M. G. Desmarais:** Pourquoi?

**Le président:** Certaines personnes ont déjà pris des engagements—M. Kelly, en particulier, et il nous est indispensable.

**M. Kelly:** Je vais téléphoner pour reporter . . . En fait, je suis déjà en retard.

**Le président:** C'est très bien, monsieur Kelly, si vous pouvez le faire.

Nous allons continuer.



[Text]

**Mr. Blenkarn:** If you want, we will go on until 1.00 p.m., Mr. Chairman.

**Mr. Kelly:** Will that then preclude the 3.30 p.m. meeting?

**The Chairman:** I think so.

**Mr. Kelly:** I would have thought a 3.30 p.m. meeting would have more potential in terms of offering more time for questions and answers.

**The Chairman:** We might have difficulty in getting even a three-man quorum, because the chairman is leaving this afternoon for Europe and two other members have indicated their inability to attend.

**Mr. Kelly:** So it is the Liberal member of the committee who is anxious to press on.

**Miss Carney:** Let us proceed until 1.00 p.m.

**The Chairman:** All right, then. Mr. Blenkarn, do you have a quick supplementary? Then we will go to Mr. Hovdebo.

**Mr. Blenkarn:** I just want to find out from the auditors if they, while they claim not to be responsible for the statement, did in fact ghostwrite the notes and statement so that the board could approve it.

**Mr. Tilley:** To which statements are you referring?

**Mr. Blenkarn:** The statements for 1979 and 1980, 1981, 1982. The fact is that you wrote all the notes, ghostwrote them, if you want to put it that way, so that they could be deemed to be—in your words—the words of management. Is that correct? Or of the directors?

**Mr. Tilley:** Again, if I may call upon my partner, who was directly involved in going over the notes with management, I will ask Mr. Freeborough to answer that, because he knows the extent of his participation.

**Miss Carney:** Author, author!

**Mr. Freeborough:** I can answer that, Mr. Blenkarn. As has been stated, we were appointed auditors first in 1979. At that time, we reviewed the statement presentation that was in place from prior years and made some, what I would consider to be, relatively minor suggestions. I think you will see that the format of the statements and the setup of the notes have remained reasonably consistent, through 1979 to 1981, with the way they were presented in previous years.

**Miss Carney:** He has not answered.

**Mr. Blenkarn:** You have not answered my question. Did you, in fact, ghostwrite the notes?

**Mr. Freeborough:** I am telling you, Mr. Blenkarn, that the notes did not change from the time previous to which we were auditors. Therefore, I did not ghostwrite the notes.

[Translation]

**M. Blenkarn:** Si vous voulez, nous allons continuer jusqu'à 13 heures, monsieur le président.

**M. Kelly:** À ce moment-là, pourrait-on se passer de la réunion de 15h30?

**Le président:** Je crois que oui.

**M. Kelly:** Il me semble que la séance de 15h30 nous aurait accordé davantage de temps pour la période de questions et réponses.

**Le président:** Il est fort possible que nous ne réussissions pas à obtenir un quorum de trois, étant donné que le président part cet après-midi pour l'Europe et deux autres députés sont également empêchés.

**M. Kelly:** C'est donc le député libéral du Comité qui veut absolument poursuivre la discussion.

**Mlle Carney:** Continuons jusqu'à 13 heures.

**Le président:** D'accord. Monsieur Blenkarn, avez-vous une courte question supplémentaire? Ensuite nous passerons à M. Hovdebo.

**M. Blenkarn:** Je voudrais que les vérificateurs, bien qu'ils prétendent ne pas être responsables de l'état financier, me disent si, en fait, ils sont les rédacteurs anonymes des notes et de l'état financier que le conseil d'administration s'est contenté d'approuver par la suite.

**M. Tilley:** Vous faites allusion à quel état financier?

**M. Blenkarn:** Aux états financiers de 1979, 1980, 1981 et 1982. En fait, vous vous êtes faits les rédacteurs anonymes, pour ainsi dire, de ces notes, et ce, afin qu'on présume—pour reprendre vos termes—qu'elles représentaient l'opinion de la gestion. Est-ce exact? Ou des directeurs, plutôt?

**M. Tilley:** Encore une fois, si vous me le permettez, je ferai appel à mon associé, M. Freeborough, qui a participé directement à la revue des notes avec la direction, de répondre à cette question. Lui seul sait à quel point il a participé à la rédaction des notes.

**Mlle Carney:** L'auteur, l'auteur!

**M. Freeborough:** Je peux répondre à votre question, monsieur Blenkarn. Comme nous l'avons déjà dit, on nous a engagé comme vérificateurs, pour la première fois, en 1979. À l'époque, nous avons étudié la forme de l'état financier qu'on avait utilisé par le passé et nous avons proposé qu'on y apporte ce que je considère comme des changements mineurs. Je crois que vous constaterez que la forme des états financiers et des notes explicatives sont restés plus ou moins inchangés de 1979 à 1981, par rapport à la forme utilisée par le passé.

**Mlle Carney:** Il n'a pas répondu à la question.

**M. Blenkarn:** Vous n'avez pas répondu à ma question. Êtes-vous, en fait, l'auteur anonyme des notes?

**M. Freeborough:** J'essaie de vous faire comprendre, monsieur Blenkarn, que la forme des notes n'a pas changé lorsqu'on nous a engagés comme vérificateurs. Donc, je ne suis pas l'auteur anonyme des notes.



[Texte]

**Mr. Stephenson:** Mr. Blenkarn, may I enlarge on this a bit, please? During the years 1979 to 1980 and 1981, the format followed in the financial statements was relatively consistent, not only in respect of those years but of the years prior. What Mr. Freeborough is therefore trying to explain is that the extent of our involvement in drafting the notes during those years was not large. We certainly were involved in the terms that I tried to explain in my opening statement, but the involvement was not large because a consistent format was being followed. In 1982, when the statements were changed in several respects, the company did do some drafting and there was an interchange of views—which was not unusual at all. Certainly the conclusion is smack within what I tried to say at the beginning this morning, and that was that when the statements were finalized they were certainly those of management.

**Mr. Blenkarn:** When you were doing your auditing, did you also determine, as was given in evidence by Mr. . . . ?

**The Chairman:** I think you are changing the subject now.

**Mr. Blenkarn:** No, I am not.

**The Chairman:** Mr. Stephenson has answered you. You are going on into auditing, rather than the notes, and I find that that is a different subject. I have to go to Mr. Hovdebo now.

**Mr. Hovdebo:** Mr. Chairman, I wonder if Mr. Goyer can tell me this: In 1982, was it your understanding of the public policy at that time that Canadair was to produce this plane regardless of the break-even level? Or did you have a kind of commercial requirement to make it pay?

• 1240

**Mr. Goyer:** I regret I do not understand the question correctly.

**Mr. Hovdebo:** Well, it appears that about 1982 or 1981, it became obvious that the Challenger would not be a commercial operation because its break-even year jumped from 1986 at that time to 1992 within that year. And still it appeared that nobody worried about this particular effect.

What was the reason why nobody worried about this effect? Was it the policy of the government, which you presented to Canadair, that they produce it regardless of cost?

**M. Goyer:** Monsieur le président, je représenterais, avant tout, l'actionnaire, qu'il s'agisse du gouvernement du Canada, Paul Desmarais ou Conrad Black. Pour moi, cela ne fait aucune différence. Si un actionnaire, qui est un actionnaire unique, a des objectifs bien précis, on doit nécessairement, comme administrateurs, tenter de déceler quels sont ses objectifs et les réaliser.

En 1981, il y avait des signes avant-coureurs qui portaient à croire que la compagnie serait peut-être incapable de remplir les promesses et les objectifs qu'elle s'était fixée en termes de rentabilité, à savoir d'atteindre le point où une vente suffisante de ces avions lui permettrait de couvrir les dépenses effectuées. Différents facteurs existaient à cette époque qui laissaient

[Traduction]

**M. Stephenson:** Monsieur Blenkarn, si vous me permettez, je voudrais apporter quelques précisions. Entre 1979 et 1981, la forme des états financiers est restée plus ou moins inchangée, non seulement au cours de cette période, mais par rapport aux années précédentes. Par conséquent, M. Freeborough essaie de vous expliquer que notre participation à la rédaction des notes au cours de cette période était minime. Certes, nous avons participé jusqu'à un certain point, comme j'ai essayé de vous l'expliquer dans mon exposé liminaire, mais non de façon importante du fait qu'on utilisait régulièrement une seule présentation. En 1982, la présentation des états financiers a été quelque peu changée. À ce moment-là, la compagnie s'est chargée de la rédaction et nous a demandé notre avis par la suite—ce qui était tout à fait normal. Mais comme je vous ai dit au début de la séance ce matin, il n'y a pas de doute que c'est la direction qui est l'auteur des états financiers définitifs.

**M. Blenkarn:** Au moment de faire votre vérification, avez-vous également déterminé, comme l'a témoigné M. . . . ?

**Le président:** Je pense que vous avez changé de sujet.

**M. Blenkarn:** Non, pas du tout.

**Le président:** M. Stephenson a répondu à votre question. Maintenant vous voulez parler de la vérification, plutôt que des notes, et j'estime que c'est un sujet tout à fait autre. Je vais maintenant donner la parole à M. Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, je voudrais que M. Goyer réponde à la question suivante: En 1982, estimez-vous que selon la politique publique à l'époque, Canadair devait produire cet avion sans tenir compte du seuil de rentabilité? Ou vous estimiez-vous tenu d'en faire une opération rentable?

**M. Goyer:** Je regrette, mais je ne comprends pas votre question.

**M. Hovdebo:** Eh bien, il semble qu'en 1982 ou 1981, on s'est rendu compte que l'opération du Challenger ne serait pas une bonne opération commerciale étant donné qu'on prévoyait que celle-ci ne serait pas rentable avant 1992, au lieu de 1986, comme prévu au départ. Pourtant, personne ne semblait s'inquiéter de cette situation.

Comment se fait-il que personne ne s'en soit inquiété? Est-ce que la politique du gouvernement, que vous avez transmise à Canadair, voulait qu'on le produise sans tenir compte du coût?

**Mr. Goyer:** Mr. Chairman, I represent, first and foremost, the shareholder, whether it is the Government of Canada, Paul Desmarais or Conrad Black. As far as I am concerned, it does not make any difference. If a shareholder, who is the sole shareholder, has set precise objectives, as administrators, we have an obligation to try and determine what those objectives are and to attain them.

In 1981, there were precursory signs that the company might be unable to meet its obligations and attain the objectives it had set for itself in terms of cost effectiveness, in other words, reaching the stage where the sale of these planes would be adequate to allow the company to cover its expenses. At that time, a number of different factors indicated that such a

[Text]

croire qu'une telle situation pourrait se produire. Il y avait les taux d'intérêt très élevés et les problèmes techniques qui se produisaient constamment; ils étaient corrigés au fur et à mesure, mais ils étaient décelés constamment. Il y avait également la question de délai dans la livraison des moteurs, ce qui retardait la livraison des avions. La situation économique se détériorait et il existait des ventes que l'on pouvait considérer comme des ventes qui n'étaient pas fermes, c'est-à-dire non pas des ventes, comme le disait M. Kearns, qui sont frauduleuses dans le sens de changer les chiffres, mais des ventes qui pouvaient être annulées sans pénalité pour l'acheteur.

Toutes ces considérations et le fait qu'au cours des années, le *management* de Canadair se soit montré souvent, sinon constamment, trop optimiste dans ses projections, pouvaient laisser croire que le programme n'atteindrait pas les objectifs que la compagnie désirait atteindre.

**Mr. Hovdebo:** Maybe this should go to Mr. Desmarais. The continuing then of the program after, say, June of 1981, when it became fairly apparent that the chances of recovery of costs were becoming more and more remote—was either cutback or cancellation of the program considered at that time?

**Mr. G. Desmarais:** I must say to you that the cost of recovery was not remote at that moment. I have passed a good deal of time on that, and it is important. I will read again some remarks of February, 1982, from the audit committee. I will not mention the names, but the auditors concluded that they judged the Challenger program as being fairly presented in the financial statements as of December, 1981. That is one passage.

• 1245

Another passage:

The projected break-even of 294 aircraft is now contradicted by any material the auditors have seen.

Another passage:

The auditors replied that from what the auditors have seen, the break-even does not appear to be moving further away and remains constant. This is seen as favourable since a slide means increased costs.

Another one:

The auditors agreed that the break-even of 294 aircraft reflected all costs including interest based on the present forecast with which they are satisfied.

**Mr. Blenkarn:** Table the document please.

**Mr. G. Desmarais:** And:

... for the three quarter period, for nine months previous, no great cost increases had occurred except for General Electric, as noted earlier.

**Mr. Hovdebo:** Who is the auditor?

[Translation]

situation might occur. Interest rates were extremely high and technical problems were consistently cropping up; these were corrected as soon as they were detected, but more were constantly being found. There was also the question of the timeframe for delivering the engines, which delayed the delivery of the planes. The economic situation was deteriorating, and some of our sales could not be considered to be firm; this does not mean, as Mr. Kearns was saying, that they were fraudulent sales in the sense that figures were changed, simply that they could be cancelled at any time without any penalty for the buyer.

These considerations and the fact that over the years, Canadair's management was very often, and perhaps even consistently, too optimistic in its projections, indicated that the program might not meet the objectives the company wished to attain.

**M. Hovdebo:** Je devrais peut-être poser ma question suivante à M. Desmarais. Pour ce qui est de la continuation du programme après juin 1981, lorsque vous vous êtes rendu compte que les chances de rentrer dans vos frais étaient de plus en plus faibles, avez-vous examiné la possibilité de réduire ou d'annuler le programme à ce moment-là?

**M. G. Desmarais:** Je dois vous dire que la possibilité de rentrer dans nos frais n'était pas aussi faible à ce moment-là. C'est une question que j'ai étudié en détail, et c'est très important. Je vais vous lire certaines remarques du rapport du Comité de vérification de février 1982. Je n'ai pas l'intention de donner des noms, mais les vérificateurs ont conclu que la situation du programme de Challenger était acceptable, selon les états financiers de décembre 1981. Voilà un extrait de leurs rapports.

Voilà un autre extrait:

Le seuil de rentabilité prévu de 294 avions n'est plus valable, selon les documents examinés par les vérificateurs.

Et je vous lis un autre extrait:

Les vérificateurs ont répondu que d'après leur examen, le seuil de rentabilité ne semblait pas s'éloigner mais, plutôt, rester assez constant. C'est considéré comme un signe favorable, étant donné que tout retard aurait pour résultat d'augmenter les coûts.

En voilà un autre:

Les vérificateurs étaient d'accord pour dire que le seuil de rentabilité de 294 avions comprenait tous les coûts, y compris les intérêts, selon la prévision actuelle, qui leur semble satisfaisante.

**M. Blenkarn:** Pourriez-vous déposer ce document, s'il vous plaît.

**M. G. Desmarais:** Je continue à citer:

... au cours des trois trimestres précédents, c'est-à-dire les neuf mois précédents, il n'y a eu aucune augmentation importante des coûts sauf dans le cas de General Electric, qui a déjà été mentionné.

**M. Hovdebo:** Qui était le Vérificateur?



[Texte]

**Mr. G. Desmarais:** So this is the internal audit report that was brought to the board of directors. What I am saying to you now . . .

**The Chairman:** On a point of order, Miss Carney.

**Miss Carney:** Could you please table that report rather than just read it?

**Mr. G. Desmarais:** I do not know if I can, but I am saying to you that as of February 1982 with all the information, with outside consultant, with the task force, with the auditors looking at the situation, the board was given information which it believed to be reliable, and as of February, 1982 this is the situation which I have just outlined to you, and that the cost of recovery would be remote is not reality at that time.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo, excuse me.

Mr. Desmarais, you said you were not sure if you could table the internal audit report. How could you determine that?

**Mr. G. Desmarais:** I do not know. It is not for me to decide. What I am saying is that to answer a question, this is the reality. I would think the shareholder would have to decide.

What I have just read to you are the minutes of the audit committee dated February 17, 1982, and they reflect the reality at the time.

**Miss Carney:** On a point of order, Mr. Chairman.

**Mr. Blenkarn:** I do not see why we cannot have it, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Miss Carney.

**Miss Carney:** If he is selectively reading from this document, surely he should be tabling the whole document.

**Mr. Kelly:** Was he quoting it, or was he reading from it?

**Miss Carney:** He was quoting it.

**Mr. Kelly:** He was quoting it then.

**Mr. G. Desmarais:** I have been reading it . . .

**The Chairman:** You have been reading a few sentences from the . . .

**Mr. G. Desmarais:** —in relation to the fact that some many months earlier we knew that the cost of recovery was remote, and that is not correct.

**The Chairman:** Mr. Bennett, on this point.

**Mr. Bennett:** Mr. Chairman, I cannot really see any reason why it should not be tabled either subject to my usual qualifications. If there is anything in it that would hurt us competitively, I would sooner not. Is it acceptable to you, Mr. Chairman, that we have a look at those minutes, and we will come back and table it if there is not anything competitive? If there

[Traduction]

**M. G. Desmarais:** Il s'agit du rapport de vérification interne qui a été présenté au conseil d'administration. J'essaye de vous faire comprendre . . .

**Le président:** Mademoiselle Carney invoque le Règlement.

**Mlle Carney:** Pourriez-vous déposer ce rapport, plutôt que de vous contenter de le lire?

**M. G. Desmarais:** Je ne sais pas si je peux le faire; j'essaye simplement de vous faire comprendre qu'en février 1982, selon tous les renseignements qui nous ont été fournis, y compris les conseils des experts du groupe de travail et des vérificateurs qui avaient examiné la situation, renseignements que le conseil d'administration considérait comme fiables, la situation en 1982 et celle que je viens de vous exposer—c'est-à-dire qu'on n'estimait pas, à l'époque, qu'il y avait peu de chance pour qu'on rentre dans nos frais.

**Le président:** Permettez-moi d'intervenir, monsieur Hovdebo.

Monsieur Desmarais, vous avez dit que vous n'étiez pas sûr de pouvoir déposer le rapport de vérification interne. Comment êtes-vous arrivé à cette conclusion?

**M. G. Desmarais:** Je ne sais pas. Ce n'est pas à moi de décider. J'essaye de répondre à la question qui m'a été posée, de vous exposer la réalité de la situation. Je pense que ce serait à l'actionnaire de prendre la décision.

Les extraits que je viens de vous lire sont tirés du procès verbal de la réunion du comité de vérification du 17 février 1982, et ils reflètent la situation réelle à l'époque.

**Mlle Carney:** J'invoque le Règlement, monsieur le président.

**M. Blenkarn:** Je ne vois pas pourquoi on ne pourrait pas le déposer, monsieur le président.

**Le président:** Mademoiselle Carney.

**Mlle Carney:** S'il peut se permettre de lire des extraits du document, je ne vois pas pourquoi il ne déposerait pas le document intégral.

**M. Kelly:** Est-ce qu'il citait des extraits du document, ou est-ce qu'il le lisait tout simplement?

**Mlle Carney:** Il en citait des extraits.

**M. Kelly:** Ah, bon.

**M. G. Desmarais:** Je le lisais . . .

**Le président:** Vous avez lu un certain nombre de phrases—du . . .

**M. G. Desmarais:** —en réponse à l'accusation qu'il y a déjà bien longtemps, nous savions qu'il y avait peu de chance pour que nous rentrions dans nos frais—ce qui n'est pas vrai.

**Le président:** Monsieur Bennett invoque le Règlement.

**M. Bennett:** Monsieur le président, je ne vois pas pourquoi on ne pourrait pas le déposer, si l'on respecte les conditions habituelles. Si le rapport contient des renseignements qui pourraient nous compromettre vis-à-vis de nos compétiteurs, je préférerais qu'on ne le dépose pas. Accepteriez-vous, monsieur le président, que nous examinions le procès-verbal et que nous



[Text]

is anything that would hurt us competitively, I suggest that we delete it and table the minutes.

**The Chairman:** The request then is that . . . what shall we say—relevant minutes of the audit committee be tabled at the judgment of the company.

**Miss Carney:** The ones that are being quoted from today. Mr. Lavoie had quoted from some too.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Senator Austin gave us a report suggesting that the date—and the numbers do not agree with what is presented today . . . —would be between June of 1981 and December of 1982; the break-even time went from 1986 to 1992. By February of 1982 it had already gone to six years further on or five years further on. I find it incredible that you go on saying that the break-even point was not getting less and less removed. You either have to increase the price of the plane or build that many more planes. Instead of that you are saying you were going to build fewer planes and push the date on. The two reports just are not consistent.

I would like to ask one more question, Mr. Chairman, and I want to ask this of Mr. Goyer. Relative to our report, we said okay, there are certain things that should be done relative to Crown corporations and you suggested that it was difficult for a member of the government or a representative of the main shareholder, to be a part of the board of directors. Are you suggesting that there not be a representative of the government on the Crown corporation? Are you suggesting that the relationship be either closer or further from the government?

• 1250

**M. Goyer:** Je suggère qu'il n'y ait pas de représentant de la Fonction publique, sûrement pas un fonctionnaire qui relève du ministre responsable de la société de la couronne en question.

**Mr. Hovdebo:** So you are suggesting that the Crown corporation be removed still further from the government than it presently is?

**Mr. Goyer:** That is correct.

**Mr. Hovdebo:** That would mean that Parliament would have less chance of monitoring its operation.

**M. Goyer:** Non, au contraire, que le gouvernement ne dépende pas d'un seul directeur qui soit comptable vis-à-vis son ministre, mais que le Parlement puisse compter sur un conseil d'administration dont les membres soient sur un pied d'égalité avec un président à qui, peut-être, on devrait donner la possibilité d'exercer son rôle d'une façon plus active et plus présente au sein de la corporation. Et ce dernier pourrait représenter les intérêts de la corporation devant les personnes, ou les institutions appropriées, tel que le Parlement pourrait en décider.

[Translation]

le dépôts s'il ne contient rien de compromettant? S'il contient des renseignements compromettants, je propose que nous les biffions avant de déposer le procès verbal intégral.

**Le président:** On nous demande donc . . . comment dirais-je . . . de permettre à la compagnie de déposer les parties du rapport du comité de vérification qu'elle jugera pertinentes.

**Mlle Carney:** Y compris les extraits qui nous ont été cités aujourd'hui. M. Lavoie a également cité certains extraits.

**Le président:** Merci.

Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Le sénateur Austin nous a donné un rapport dont la période de rédaction se situe—et cela ne concorde pas avec ce qu'on nous a présenté aujourd'hui—entre juin 1981 et décembre 1982; qu'à ce moment-là, l'année où on croyait atteindre le seuil de rentabilité est passé de 1986 à 1992. En février 1982, cette date avait déjà été reportée de 5 ou 6 ans. J'ai de la peine à croire comment vous pouvez prétendre que le seuil de rentabilité ne s'éloignait pas de plus en plus. Vous étiez obligé soit d'augmenter le prix de l'avion, soit de construire un certain nombre d'avions supplémentaires. Mais vous prétendez plutôt que vous aviez l'intention de construire moins d'avions et de reporter la date à plus tard. Les deux rapports ne concordent pas.

J'ai une autre question à poser, monsieur le président, et celle-ci s'adresse à M. Goyer. En ce qui concerne notre rapport, nous étions d'avis que certaines mesures relatives aux sociétés de la Couronne devaient être prises; mais vous avez émis l'opinion qu'un représentant du gouvernement ou le principal actionnaire pourrait difficilement siéger au conseil d'administration. Proposez-vous qu'aucun représentant du gouvernement ne siège au conseil d'administration d'une société de la Couronne? Proposez-vous que les relations entre le gouvernement et les sociétés de la Couronne soient plus étroites ou moins étroites?

**Mr. Goyer:** I am suggesting that there not be a representative of the public service, and certainly not an official of the minister responsible for the crown corporation in question.

**M. Hovdebo:** Vous proposez, donc, que les relations entre les sociétés de la Couronne et le gouvernement soient encore moins étroites qu'elles ne le sont actuellement?

**M. Goyer:** C'est exact.

**M. Hovdebo:** Dans cette hypothèse, le Parlement aurait encore moins de possibilité de contrôler leurs opérations.

**Mr. Goyer:** No, on the contrary; I am suggesting that the government not have to depend solely on one director who is accountable to his minister but, rather, that Parliament be in a position to count on a board of directors whose members are on an equal footing with the chairman, who might be allowed to play a more active and important role within the corporation. The latter could represent the interests of the corporation before the appropriate individuals or institutions, as decided by Parliament.

[Texte]

**Mr. Kelly:** I have a supplementary.

**The Chairman:** I have two supplementaries here. Are you both on the same point? Mr. Fennell was first, then we will have Mr. Kelly.

**Mr. Fennell:** Mr. Goyer, I am a little astounded by your statement, because you are what I would call a pseudo-civil servant, since you are the chairman of another corporation and you are answerable directly to a minister. So I would say that you should review your position there, if you are making this stand in this situation.

**An hon. Member:** Resign.

**M. Goyer:** Monsieur le président, l'honorable député comprend très mal mon rôle dans cette autre société de la couronne. J'exerce exactement mon rôle comme je l'ai décrit, c'est-à-dire que je suis président d'un conseil d'administration, je ne suis pas fonctionnaire, mais je passe du temps, physiquement, à la corporation pour pouvoir connaître ce qui s'y passe davantage, et pouvoir mieux assister mes collègues du conseil d'administration dans le travail qu'ils ont à accomplir. Ce n'est donc pas un travail à plein temps et ce n'est sûrement pas un travail de la Fonction publique.

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. Fennell:** Can I challenge that? The minister has indicated to me . . .

**The Chairman:** What minister?

**Mr. Fennell:** The Minister of Public Works. The board I am referring to indicated to me that you report directly to him.

**M. Goyer:** Oui, absolument. Je réponds à l'actionnaire qui est représenté par le ministre des Travaux publics, mais ce n'est pas en tant que subordonné face à un supérieur. Je réponds en tant qu'autonome dans l'exercice de mes fonctions, c'est-à-dire président d'un conseil d'administration, qui a été nommé par le conseil des ministres, et je réponds à un ministre sur un pied d'égalité.

Bien sûr que ses fonctions sont plus importantes que les miennes, mais je peux parler d'égal à égal à ce ministre. Ce n'est pas le cas d'un fonctionnaire qui ne peut pas parler d'égal à égal à son ministre.

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** I understand and respect Mr. Goyer's argument. What I would like to hear from him today is some specific evidence from his experience on Canadair that is relevant to our hearings and would substantiate that thesis.

**Mr. Goyer:** Whenever Canadair was in need of a grant from a DIPP program, for example, it was obvious that everyone was turning to the civil servant from ITC to see if it was possible or not. Then the answer was not with us. The judge and his decision—I presume that he was more or less in a state of conflict of interest—to look at the interests of the corporation, and to look at his responsibility, being the administrator of a program, or being the boss of a civil servant, another of his colleagues, administering the program.

[Traduction]

**M. Kelly:** J'ai une question supplémentaire.

**Le président:** J'ai deux intervenants qui veulent poser des questions supplémentaires. Est-ce sur le même sujet? M. Fennell prendra la parole d'abord et ensuite ce sera M. Kelly.

**M. Fennell:** Monsieur Goyer, je suis étonné de vous entendre parler ainsi, étant donné que vous êtes ce que j'appellerais un pseudo-fonctionnaire, du fait d'être le président d'une société et d'être responsable directement devant le ministre. Il me semble que vous devriez réexaminer votre position, si c'est bien cela votre opinion dans la situation actuelle.

**Une voix:** Démissionnez.

**Mr. Goyer:** Mr. Chairman, the honourable member has a very weak understanding of my role in this other crown corporation. My duties are exactly as I have described them, namely that I am the chairman of a board of directors, not an official, but I must spend a certain amount of time on the premises of the corporation in order to know more about its workings, and to be able to assist my colleagues on the board of directors in their work. This is not a full-time job and it certainly could not be considered to be a public service job.

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. Fennell:** Puis-je m'opposer à ce que vous venez de dire? Le ministre m'a indiqué . . .

**Le président:** Quel ministre?

**M. Fennell:** Le ministre des Travaux publics. Le conseil d'administration auquel je fais allusion m'a indiqué que vous êtes responsable directement devant lui.

**Mr. Goyer:** Yes, absolutely. I answer to the shareholder, who is represented by the Minister of Public Works, but not as a subordinate who is held accountable by his superior. I answer to him as an independent individual carrying out his duties as chairman of a board of directors appointed by the Cabinet, and I answer to a minister from a position of equality.

There is no doubt that his duties are more extensive than mine, but I report to this minister as an equal. The same is not true of an official, who cannot speak to his minister as an equal.

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Je comprends et je respecte le point de vue de M. Goyer. Mais j'aimerais qu'il nous donne des témoignages précis, fondés sur son expérience à Canadair, qui soient pertinents à nos auditions et qui permettent de prouver le bien fondé de ces arguments.

**M. Goyer:** Chaque fois que Canadair avait besoin d'une subvention du PPIMD, soit le programme de productivité de l'industrie du matériel de défense, par exemple, tout le monde s'adressait, évidemment, aux fonctionnaires de l'industrie et du commerce qui s'en occupait pour voir si c'était possible ou non. À ce moment-là, ce n'était plus à nous de décider. La décision du juge—et je présume qu'il avait un certain conflit d'intérêt, comme il devait tenir compte des intérêts de la société et de ses propres responsabilités, en tant qu'administrateur d'un



[Text]

[Translation]

programme ou en tant que supérieur d'un fonctionnaire, un de ses collègues, chargé d'administrer le programme.

• 1255

So I suggest this is not a normal situation to be in, and one should resent being placed in that situation.

**Mr. Kelly:** Is that a feeling shared by other directors?

**Mr. G. Desmarais:** The question of the DIP is very important, because we have been—I do not know if the word “promised” . . . DIP funds in 1979, in 1980, and had they not arrived in 1981, there would have been a major impact on the financial statements, up to an amount in excess of \$35 million. We did receive, through Mr. Bill Teschke, who did outstanding work on that . . . but the point that Mr. Goyer is bringing here on that aspect is a true one.

**Mr. Kelly:** Were there any other examples of how the presence of a civil servant distorts the debate and perhaps the decision-making process of the board of directors?

**Mr. Goyer:** When you have to look at the results of a task force formed with civil servants, and the task force is having a discussion around the table, obviously a civil servant being there in his capacity of director of the board is again in conflict of interest, looking at the results of his colleagues' work and conclusions and recommendations. To have to decide to implement or not to implement those recommendations is surely a state of conflict of interest. I am not blaming the individual, but I am criticizing the system which allows this to happen.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** I think that is all. The next step I want to go to will take much longer than we have.

**The Chairman:** Well, this might be a good time . . .

**Mr. Kelly:** Could I just ask if during the previous administration you had board meetings, and if at those board meetings any expression of concern was communicated to the board by the civil service representative?

**Mr. G. Desmarais:** What previous administration?

**Mr. Kelly:** Well, the Conservative.

**The Chairman:** In 1979, you mean, Mr. Kelly?

**Mr. G. Desmarais:** We continued the monthly meetings. We had close communication with the Department of IT&C. There was no change in the representative. To us it was business as usual.

**Mr. Kelly:** Before we wrap up today's proceedings, Mr. Chairman, could I place on record my, and I am sure the committee's, appreciation for the three years that Mr. Louis Desmarais served as vice-chairman of this committee?

Il me semble donc, que ce n'est pas une situation habituelle, et qu'il est normal que l'on apprécie pas qu'on nous mette dans cette situation.

**M. Kelly:** Est-ce que les autres membres du conseil partagent votre avis?

**M. G. Desmarais:** La question des subventions du PPIMD est extrêmement importante, parce qu'on nous a—je ne sais pas si je peux dire «promis»—des subventions en 1979 et 1980, et si on n'en avait pas reçu en 1981, l'incidence sur nos états financiers aurait été considérable, car il s'agissait d'une somme de plus de \$35 millions. Grâce à M. Bill Teschke, qui a fait un excellent travail là-dessus, nous avons effectivement reçu des fonds—mais les arguments de M. Goyer sont tout à fait valables en l'occurrence.

**M. Kelly:** avez-vous d'autres exemples qui prouvent que la présence d'un fonctionnaire fausse le débat et dénature peut-être le processus décisionnel du conseil d'administration?

**M. Goyer:** Prenons l'exemple d'un groupe de travail composé de fonctionnaires qui est en train de discuter de quelque chose: il n'y a pas de doute qu'un fonctionnaire, dans sa capacité de président du conseil, se trouve en conflit d'intérêts, étant donné qu'il doit examiner les résultats du travail de ses collègues, leurs conclusions et leurs recommandations. Si une telle personne doit décider d'appliquer ou de ne pas appliquer ces recommandations, il n'y a pas de doute qu'il y a un conflit d'intérêts. Ce n'est pas la faute de la personne en question; c'est le système qui en est responsable.

**Le président:** Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Je pense que c'est tout. Mes autres questions sont beaucoup trop complexes pour entamer une discussion là-dessus maintenant.

**Le président:** Eh bien, cela serait peut-être le moment

**M. Kelly:** Puis-je savoir si au cours du mandat de l'administration précédente, le représentant de la Fonction publique a exprimé des inquiétudes au conseil d'administration au cours des réunions du conseil?

**M. G. Desmarais:** Quelle administration précédente?

**M. Kelly:** Je parle du gouvernement conservateur.

**Le président:** Vous voulez dire en 1979, n'est-ce pas, Monsieur Kelly?

**M. G. Desmarais:** Nous avons continué de tenir des réunions mensuelles. Nous avons des relations étroites avec le ministère de l'Industrie et du Commerce. Le représentant n'a pas changé, et pour nous, la situation était exactement la même.

**M. Kelly:** Avant de lever la séance, monsieur le président, je voudrais exprimer publiquement mon appréciation et celle des autres membres du Comité, j'en suis sûr, de l'apport de M. Louis Desmarais pendant les trois ans qu'il a été le vice-président de ce Comité.



*[Texte]*

**The Chairman:** A good idea.

**Mr. Kelly:** I do not know whether it is effectively possible, but could I also have added to that a vote of thanks of this committee?

**The Chairman:** That could be recorded as a unanimous wish of those members present at the meeting, I think.

Thank you, Mr. Kelly.

I want to authorize the appending to today's minutes of the list of U.S. owners of Challenger aircraft, April 1983, as provided by Miss Carney. That will be exhibit PUBL-132. I hope it might be assumed Canadair will examine this list to see if there are any discrepancies or comments they would like to make at the next meeting.

I will thank the witnesses again for attending this marathon meeting. We will be seeing you again, perhaps at a date to be determined by the steering committee—next Thursday, yes—under the chairmanship of Mr. Kelly, at an in camera meeting.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

*[Traduction]*

**Le président:** C'est une excellente idée.

**M. Kelly:** Je ne sais pas si c'est possible, mais j'aimerais ajouter les remerciements de ce Comité.

**Le président:** Je crois que cela serait possible si c'était le désir unanime des membres qui sont présents aujourd'hui.

Merci, monsieur Kelly.

Je voudrais autoriser l'annexion, au procès-verbal d'aujourd'hui, de la liste des propriétaires américains de l'avion Challenger, établie en avril 1983, qui nous a été fournie par M<sup>lle</sup> Carney. Il s'agira de la pièce PUBL-132. J'espère que les représentants de Canadair examineront cette liste en vue de déceler des erreurs ou contradictions ou de nous faire part de leurs commentaires lors de la prochaine séance.

Encore une fois, j'aimerais remercier les témoins d'avoir assisté à cette séance marathon. Nous allons vous revoir, à une date qui sera déterminée par le comité directeur lors d'une séance à huis-clos présidée par M. Kelly.

La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.



## APPENDIX ' 'PUBL-132' '

## U.S. OWNERS OF CHALLENGER AIRCRAFT

APRIL 1983

SERIAL No.	OWNER
1006	Kalair USA Corp - New York, N.Y.
1025	GTE Service Corp - Stamford, Conn.
1035	Tyco Laboratories - Exeter, N.H.
1034	Norfolk Southern Corp - Norfolk, Va.
1030	Texaco Inc - Teterboro, N.J.
1018	Citiflight, Inc - Wilmington, Del.
1081	Hershey Foods Corp - Hershey, PA
1051	Clorox Company - Oakland, CA
1069	Axian Basin Coal Corp - Dallas Tx
1068	Citadel Air Inc - Dover, Del.
1059	WR. Grace Co. - White Plains, NY
1043	WR. Grace Co. - Memphis, Tenn
1073	Bristol Myers Co - Wilmington, Del.
1013	First Security Bank of Utah - Salt Lake City, UTAH
1039	Metropolitan Life Insurance Co. - New York, N.Y.
1004	Avco Corp - Greenwich, Conn.
1055	Credival Lease Service Inc. - Dover, Del.
1060	Sale Reported - Houston, Tx
1063	Mid Atlantic Aviation Corp - Wilmington, Del
1074	Federal Express Leasing Corp - Memphis, Tenn



SERIAL No.	OWNER
1070	TAG Flight Ltd - Wilmington, Del
1052	Olan Mills Inc - Chattanooga, Tenn
1082	T.W. Oil (Houston) Inc - Houston, TX
1058	Xerox Corp - White Plains, N.Y.
1027	Avco Financial Services Leasing Co., Newport Beach, CA.
1032	Drum Financial Corp - New York, N.Y.
1079	DRE Interstate Aviation Inc. - Georgetown, Del.
1026	Celanese Corp. - New York, N.Y.
1011	Film Properties Inc - Chicago, Ill.
1071	Burroughs Corp - Detroit, Mich.
1044	Metromedia Inc. - Secaucus, N.J.
1045	Geosurvey International Inc - Denver, Col.
1056	Charter Security Life Insurance Co. - Jacksonville, Fla.
1005	ICOS Construction Corp - New York, N.Y.
1075	J.V. Persand & Co. Inc - Dover, Del.
1078	Lasater Dan R. DBA - Washington, D.C.
1061	S.C. Johnson & Son Inc - Racine, WI.
1012	Kimberly Clark Corp - Neenah, WI.
1050	Morrison - Knudsen Company Inc. - Boise, IDAHO
1048	Clinton Aviation Corp - Houston, TX
3001	KRS Associates - Purchase, N.Y.
1047	Whitewind Co. Ltd. - White Plains, N.Y.
1020	First Security Bank of UTAH - Salt Lake City, UTAH
1019	H.C. Airlease Inc. - Rosemont, ILL.

SERIAL No.	OWNER
1057	Canadair Inc. - Westport, Conn.
1031	Arlington Integrated Aircraft Inc. - New York, N.Y.
1023	OLIN Corp - Stamford, Conn.
1024	DACION Corp - New York, N.Y.
1066	Federated Department Stores Inc. - Cincinnati, OHIO
1041	H.A.C. Inc. - Wilmington, Del.
1042	American Fletcher Leasing Corp - Indianapolis, Ind.
1017	TAG Aviation Ltd - Wilmington, Del.
1036	Taubman Air Inc - Troy, Mich.
1080	Chrysler Corp - Ypsilanti, Mich
1076	Northrop Corp - Los Angeles, CA.
1038	Xerox Corp - White Plains, N.Y.
1037	A.E. Staley MFG. Co. - Wilmington, Del.
1021	Xerox Corp - White Plains, N.Y.
1077	TAG Flight Ltd - Wilmington, Del.

## APPENDICE «PUBL-132»

## PROPRIÉTAIRES AMÉRICAINS DE L'APPAREIL «CHALLENGER»

AVRIL 1983

NO DE SÉRIE	PROPRIÉTAIRES
1006	Kalair USA Corp - New York, N.Y.
1025	GTE Service Corp - Stamford, Conn.
1035	Tyco Laboratories - Exeter, N.H.
1034	Norfolk Southern Corp - Norfolk, Va.
1030	Texaco Inc - Teterboro, N.J.
1018	Citiflight, Inc - Wilmington, Del.
1081	Hershey Foods Corp - Hershey, PA
1051	Clorox Company - Oakland, CA
1069	Axian Basin Coal Corp - Dallas Tx
1068	Citadel Air Inc - Dover, Del.
1059	WR. Grace Co. - White Plains, NY
1043	WR. Grace Co. - Memphis, Tenn
1073	Bristol Myers Co - Wilmington, Del.
1013	First Security Bank of Utah - Salt Lake City, UTAH
1039	Metropolitan Life Insurance Co. - New York, N.Y.
1004	Avco Corp - Greenwich, Conn.
1055	Credival Lease Service Inc. - Dover, Del.
1060	Sale Reported - Houston, Tx
1063	Mid Atlantic Aviation Corp - Wilmington, Del
1074	Federal Express Leasing Corp - Memphis, Tenn



NO DE SÉRIE	PROPRIÉTAIRES
1070	TAG Flight Ltd - Wilmington, Del
1052	Olan Mills Inc - Chattanooga, Tenn
1082	T.W. Oil (Houston) Inc - Houston, TX
1058	Xerox Corp - White Plains, N.Y.
1027	Avco Financial Services Leasing Co., Newport Beach, CA.
1032	Drum Financial Corp - New York, N.Y.
1079	DRE Interstate Aviation Inc. - Georgetown, Del.
1026	Celanese Corp. - New York, N.Y.
1011	Film Properties Inc - Chicago, Ill.
1071	Burroughs Corp - Detroit, Mich.
1044	Metromedia Inc. - Secaucus, N.J.
1045	Geosurvey International Inc - Denver, Col.
1056	Charter Security Life Insurance Co. - Jacksonville, Fla.
1005	ICOS Construction Corp - New York, N.Y.
1075	J.V. Persand & Co. Inc - Dover, Del.
1078	Lasater Dan R. DBA - Washington, D.C.
1061	S.C. Johnson & Son Inc - Racine, WI.
1012	Kimberly Clark Corp - Neenah, WI.
1050	Morrison - Knudsen Company Inc. - Boise, IDAHO
1048	Clinton Aviation Corp - Houston, TX
3001	KRS Associates - Purchase, N.Y.
1047	Whitewind Co. Ltd. - White Plains, N.Y.
1020	First Security Bank of UTAH - Salt Lake City, UTAH
1019	H.C. Airlease Inc. - Rosemont, ILL.

## NO DE SÉRIE

## PROPRIÉTAIRES

1057	Canadair Inc. - Westport, Conn.
1031	Arlington Integrated Aircraft Inc. - New York, N.Y.
1023	OLIN Corp - Stamford, Conn.
1024	DACION Corp - New York, N.Y.
1066	Federated Department Stores Inc. - Cincinnati, OHIO
1041	H.A.C. Inc. - Wilmington, Del.
1042	American Fletcher Leasing Corp - Indianapolis, Ind.
1017	TAG Aviation Ltd - Wilmington, Del.
1036	Taubman Air Inc - Troy, Mich.
1080	Chrysler Corp - Ypsilanti, Mich
1076	Northrop Corp - Los Angeles, CA.
1038	Xerox Corp - White Plains, N.Y.
1037	A.E. Staley MFG. Co. - Wilmington, Del.
1021	Xerox Corp - White Plains, N.Y.
1077	TAG Flight Ltd - Wilmington, Del.























*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

*From the Canada Development Investment Corporation:*

Mr. G. Bennett, Vice-President & Acting President,  
Canadair.

*From Canadair Limited:*

Mr. J.P. Sullivan, Member of the Audit Committee, Board  
of Directors;

Mr. Frederick R. Kearns, Former President and Chief  
Executive Officer;

Mr. Guy Desmarais, Chairman of the Board of Directors;

Mr. L. Lavoie, Chairman of the Audit Committee, Board of  
Directors;

The Honourable J.P. Goyer, Vice-Chairman of the Board of  
Directors;

Mr. B.M. Deschesnes, Member of the Audit Committee,  
Board of Directors.

*From Thorne Riddell:*

Mr. D. Tilley, Partner;

Mr. George L. Stephenson, Partner;

Mr. R. Freeborough, Partner.

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

*De la Corporation du développement des investissements du  
Canada:*

M. G. Bennett, Vice-président & Président intérimaire,  
Canadair.

*De Canadair Limitée:*

M. J.P. Sullivan, Membre du Comité de vérification,  
Conseil d'administration;

M. Frederick R. Kearns, Ancien Président et Directeur-  
général;

M. Guy Desmarais, Président du Conseil d'administration;

M. L. Lavoie, Président du Comité de vérification, Conseil  
d'administration;

L'honorable J.P. Goyer, Vice-président du Conseil d'admini-  
stration;

M. B.M. Deschesnes, Membre du Comité de vérification,  
Conseil d'administration.

*De Thorne Riddell:*

M. D. Tilley, Associé;

M. George L. Stephenson, Associé;

M. R. Freeborough, Associé.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 91

Thursday, June 30, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 91

Le jeudi 30 juin 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et vote 6<sup>e</sup>) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the

Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Bill Clarke

*Vice-Chairman:* Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Pat Carney  
Pierre Deniger  
Louis R. Desmarais  
Maurice Dupras  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Peter Lang  
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Bill Clarke

*Vice-président:* Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Don Blenkarn  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gaston Gourde  
Ron Huntington  
André Maltais  
John M. Reid  
Michael Wilson  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

THURSDAY, JUNE 30, 1983:

Michael Wilson replaced Sinclair Stevens.

(ERRATUM)

*Evidence*

*Issue No. 90—Page 90:34*

*Lines 12 to 28*

All references to millions of dollars in lines 12 to 28 should read "aircraft".

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

LE JEUDI 30 JUIN 1983:

Michael Wilson remplace Sinclair Stevens.

(ERRATUM)

*Témoignage*

*Fascicule n° 90—Page 90:34*

*Lignes 15 à 34*

Toute référence à millions de dollars en les lignes 15 à 34 devra être «avions».



## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JUNE 30, 1983  
(103)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 9:41 o'clock a.m. this day, the Vice-Chairman, Mr. Kelly, presiding.

*Members of the Committee present:* Mr. Blenkarn, Miss Carney, Messrs. Kelly, Lang and Wright.

*Other Member present:* Mr. Fennell.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Canada Development Investment Corporation:* Mr. Joel I. Bell, President; Mr. G. Bennett, Vice-President and Acting President, Canadair. *From Canadair Limited:* Mr. Frederick R. Kearns, Former President and Chief Executive Officer; Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance; Mr. R. Richmond, Chief Operating Officer; Mr. J. MacKenzie, Vice-President, Planning.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, resumed consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

The witnesses made statements and/or answered questions.

At 12:36 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

AFTERNOON SITTING  
(104)

The Standing Committee on Public Accounts met at 2:31 o'clock p.m. this day, the Vice-Chairman, Mr. Kelly, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Kelly, Lang and Wright.

*Other Member present:* Mr. Fennell.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Canada Development Investment Corporation:* Mr. Joel I. Bell, President. *From Canadair Limited:* Mr. Frederick R. Kearns, Former President and Chief Executive Officer; Mr. R. Richmond, Chief Operating Officer. *From Thorne Riddell:* Mr. D. Tilley, Partner; Mr. G.L. Stephenson, Partner. *From Xerox Corporation International:* Mr. Richard Van Gemert, Manager, Travel Services.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, resumed consideration of para-

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 30 JUIN 1983  
(103)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à huis clos, à 9h41, sous la présidence de M. Kelly (vice-président).

*Membres du Comité présents:* M. Blenkarn, M<sup>lle</sup> Carney, MM. Kelly, Lang et Wright.

*Autre député présent:* M. Fennell.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. E.R. Adams; M. T.A. Wileman.

*Témoins: De la Corporation de développement des investissements du Canada:* M. Joel I. Bell, président; M. G. Bennett, vice-président et président intérimaire de Canadair. *De Canadair Limitée:* M. Frederick R. Kearns, ancien président-directeur général; M. P. Aird, premier vice-président, Finances; M. R. Richmond, Agent d'opération en chef; M. J. MacKenzie, vice-président, Planification.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, des paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et du crédit 6\*, à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

Les témoins font des déclarations et/ou répondent aux questions.

A 12h36, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI  
(104)

Le Comité permanent des Comptes publics se réunit aujourd'hui à 14h31, sous la présidence de M. Kelly (vice-président).

*Membres du Comité présents:* MM. Kelly, Lang et Wright.

*Autre député présent:* M. Fennell.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* M. E.R. Adams; M. T.A. Wileman.

*Témoins: De la Corporation de développement des investissements du Canada:* M. Joel I. Bell, président. *De Canadair Limitée:* M. Frederick R. Kearns, ancien président-directeur général; M. R. Richmond, Agent d'opération en chef. *De Thorne Riddell:* M. D. Tilley, associé; M. G.L. Stephenson, associé. *De la Société internationale Xerox:* M. Richard Van Gemert, gérant, Services de voyage.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, des paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et

graphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

Messrs. Bell, Richmond, Tilley and Van Gemert made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Minutes of meeting of the Audit Committee of Canadair Limited on February 11, 1982 (*See Appendix "PUBL-133"*).

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document submitted by Canadair Limited be filed with the Clerk of the Committee as an Exhibit:

Report entitled "Canadair Challenger Report 33, as of 26 October 1979" (*Exhibit "R"*).

At 3:51 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

du crédit 6°), à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

MM. Bell, Richmond, Tilley et Van Gemert font des déclarations, puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président autorise que le document suivant soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Procès-verbaux de la séance du Comité de vérification de Canadair Limitée tenue le 11 février 1982 (*voir appendice «PUBL-133»*).

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président autorise que le document suivant, soumis par Canadair Limitée, soit déposé auprès du greffier du Comité comme pièce:

Rapport intitulé: «Rapport 33 de Canadair sur le Challenger, au 26 octobre 1979» (*pièce «R»*).

A 15h51, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*



## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, June 30, 1983

• 1431

**The Vice-Chairman:** Ladies and gentlemen, I apologize for the delay in calling the meeting to order. We were waiting for two witnesses, one of whom arrived, and one of whom apparently thought he was in show business and broke his leg, or at least his ankle, some time in the immediate past and cannot be with us.

I must go through the opening ritual and state that:

In accordance with its permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and in particular, is resuming consideration of paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-82, both concerning Canadair Limited.

We have, as our witnesses, proceeding from my immediate right and moving away from me around the table, Mr. Ken Dye, Auditor General, Mr. Radburn, Assistant Auditor General, Professional Services Branch, Mr. Joel Bell, who regrettably is not with us but is represented by that empty chair, Mr. Bennett, Vice-President and Acting President of Canadair, Mr. Frederick Kearns, former President and Chief Executive Officer, Mr. Aird, Senior Vice-President, Finance, Mr. Richmond, Chief Operating Officer from Thorne Riddell, Mr. Tilley and Mr. Stephenson, partners; Mr. Brophy was to have been with us but as a consequence of that accident that I brought to your attention earlier cannot be, and Mr. Richard Van Gemert, Director of Flight Operations for Xerox Corporation International.

**An hon. Member:** Who was the last one?

**The Vice-Chairman:** Gemert. Van Gemert. An aristocratic ancestor there somewhere. And squeezing in under the wire is Mr. Bell.

Well, let me, on behalf of the committee, welcome the witnesses and thank them for taking time out of their schedule to be with us this afternoon, and to thank members of the committee for sticking with the task, even though the House is not sitting.

Before we do any business, may I invite Mr. Tilley to comment on the minutes of previous meetings so that he might bring a correction to our attention. Mr. Tilley.

**Mr. D. Tilley (Partner, Thorne Riddell):** Thank you, Mr. Chairman. In volume 88, page 46, at the bottom of the page. When I was asked a question concerning our fee, I indicated \$75,000 to \$100,000 over four years. What I intended to say at that time should have been \$75,000 to \$100,000 over three

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 30 juin 1983

**Le vice-président:** Mesdames et messieurs, je m'excuse d'ouvrir la séance un peu en retard. Nous attendons les deux témoins, l'un d'entre eux est arrivé et l'autre ne pourra pas être parmi nous aujourd'hui étant donné que, voulant jouer les vedettes, il s'est cassé la jambe ou à tout le moins la cheville, non pas qu'il fasse partie des gens du spectacle.

Comme il me faut passer par le rituel habituel:

Conformément à son ordre de renvoi permanent figurant au règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 10.95 à 10.100 inclus ainsi que le crédit 6 à page 13.4 du volume II des Comptes publics du Canada, 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

Je vais vous présenter nos témoins en commençant immédiatement à ma droite et en faisant le tour de la table, M. Ken Dye, Vérificateur général, M. Radburn, Vérificateur général adjoint, Services professionnels, M. Joël Bell qui malheureusement n'est pas ici et qui aurait dû être assis là, M. Bennett, vice-président et président intérimaire de Canadair, M. Frederick Kearns, ancien président et directeur général, M. Aird, vice-président, responsable des services financiers, M. Richmond, directeur d'exploitation; de Thorne Riddell, MM. Tilley et Stephenson, associés, M. Brophy qui aurait dû être ici mais qui, suite à l'accident qu'il a eu, n'a pu venir et M. Richard Van Gemert, directeur des opérations aériennes de la Société Xerox International.

**Une voix:** Quel était le dernier nom?

**Le vice-président:** Gemert. M. Van Gemert, qui a dû compter parmi ses ancêtres un aristocrate je pense. Et ensuite M. Bell qui, comme je l'ai dit également, n'est pas là cet après-midi.

Au nom du Comité je voudrais souhaiter la bienvenue à nos témoins et également les remercier pour avoir trouvé quand même le temps de venir ici cet après-midi. Je voudrais également remercier les membres du Comité pour être venus assister à cette séance bien que la Chambre ait ajourné pour l'été.

Avant de commencer, je voudrais inviter M. Tilley à dire quelques mots sur les délibérations des séances antérieures afin qu'il porte à notre attention une rectification. M. Tilley vous avez la parole.

**M. D. Tilley (associé, Thorne Riddell):** Merci monsieur le président. Je voudrais attirer l'attention des membres du Comité sur le fascicule 88 des délibérations du Comité, au bas de la page 46. Lorsque l'on m'a demandé quels étaient nos honoraires, j'ai déclaré qu'ils allaient, pour quatre ans, de \$75,000 à \$100,000. Ce que j'aurais dû dire, et que je voulais



[Text]

years, being the years 1979-80-81. The 1982 fee has not yet been completed and it will be considerably in excess of that.

**The Vice-Chairman:** Okay. Thank you. Any questions on that?

**Mr. Fennell:** What page?

**Mr. Tilley:** That is volume 88, page 46. Right at the bottom.

**The Vice-Chairman:** Does that invite any comments or questions?

**Mr. Fennell:** I am sorry. The change was from . . . ? Would you repeat that now that I have found it?

**Mr. Tilley:** Right at the bottom of the page, change "four years" to "three years".

• 1435

**Mr. Fennell:** Okay.

**The Vice-Chairman:** As you know, the purpose of this open committee is to give the company and its supporters an opportunity to rebut some of the criticisms contained in the *Fifth Estate* program on the Challenger, and for that purpose, I will invite our chief witnesses to make their opening statements.

**Mr. Joel Bell (President, Canada Development Investment Corporation):** Mr. Chairman, thank you. I am at a bit of a loss because my brief case has not made it here with me; it is on its way. I had some notes of issues that had arisen in the program to which I thought some attention might be addressed.

Let me, perhaps . . .

**The Vice-Chairman:** A president without his briefcase is like a lady without her purse.

**Mr. Bell:** You mean more useful?

**The Vice-Chairman:** I will just leave that open; let that float.

**Mr. Bell:** The place we might start I was thinking was to make the observation that while there are some individual facts set out in the program that I would be prepared to comment on and will do so, the main issue, I think, is the overall impression that is left by virtue of a program which told simply one side of a story. I thought it might be useful if we attempted to give members of the committee a chance to put questions to people who would not have the same bias that you would expect us to have about the product, and to describe to you some of their experiences and views of the product.

[Translation]

d'ailleurs dire, c'est qu'ils avaient été de \$75,000 à \$100,000 sur trois ans, c'est-à-dire de 1979 jusqu'à 1981. Les honoraires de 1982 n'avaient pas encore été chiffrés et ils dépasseront ce total de beaucoup.

**Le vice-président:** Très bien. Je vous remercie. Des questions à ce sujet?

**M. Fennell:** Quelle page?

**M. Tilley:** Cela se trouve à la page 46 du fascicule 88, au bas de la page.

**Le vice-président:** Est-ce que les membres du Comité ont des commentaires à faire ou des questions à poser à ce sujet?

**M. Fennell:** Excusez-moi. C'est un changement . . . ? Maintenant que j'ai trouvé la page, voudriez-vous s'il vous plaît répéter?

**M. Tilley:** Au bas de page il faut rectifier et lire «trois ans» au lieu de «quatre ans».

**M. Fennell:** Très bien.

**Le vice-président:** Comme vous le savez, cette séance a pour objet de donner à la compagnie Canadair ainsi qu'à ceux qui l'appuient l'occasion de répondre à certaines des critiques formulées à son endroit dans l'émission *Fifth Estate*, que le réseau anglais de Radio-Canada avait consacrée à l'avion Challenger. Je vais maintenant donner la parole aux principaux témoins pour qu'ils puissent faire leurs déclarations préliminaires.

**M. Joel Bell (président, Corporation de développement des investissements du Canada):** Merci monsieur le président, je suis un peu perdu parce que mon porte-documents ne m'a pas suivi: il est en route. J'avais certaines notes relatives aux questions qui avaient été abordées dans le cadre de l'émission, questions qui à mon avis méritaient d'être portées à l'attention du Comité.

Permettez-moi peut-être en premier lieu . . .

**Le vice-président:** Un président sans porte-documents, c'est un peu comme une femme sans son sac à main.

**M. Bell:** Vous voulez dire plus utile?

**Le vice-président:** Je n'en dirai pas plus, laissons cela en suspens voulez-vous.

**M. Bell:** Nous pourrions peut-être commencer en disant que même s'il y eut certaines questions, abordées dans cette émission, sur lesquelles je serais disposé à faire des commentaires, commentaires que je ferai d'ailleurs, la question la plus importante à mon sens a trait à l'impression globale que les téléspectateurs ont pu retirer d'une émission qui, pour dire les choses simplement, n'a présenté qu'un côté des choses. J'ai pensé qu'il pourrait être utile d'essayer de donner aux membres du Comité l'occasion de poser des questions à d'autres personnes qui n'auraient pas le même parti pris que nous au sujet de l'avion Challenger et qui pourraient vous dire ce qu'ils pensent de cet avion.

## [Texte]

For that purpose, we have with us a gentleman, Mr. Richard Van Gemert, who is the manager of travel services with the Xerox Corporation. Xerox, as you know, are users of the Challenger. They have three of the aircraft. They probably have put more hours on that equipment than most any other user, if not any other user, and are knowledgeable in this kind of equipment and keep a rather sophisticated record and watch on these aircraft, along with the rest of their fleet.

I am very grateful to Mr. Van Gemert for taking the trouble to come here, and I do not know if there is anything he would want to say by way of introduction, but perhaps we could ask him that and open the floor to questions from members of the committee, so that perhaps he might speak as a user with respect to his experiences, his views, of the track record of the product, and some of the pros and cons of it as a competitive plane.

I think we could then talk about some of the more detailed issues in the program but, as I say, I think the overall concern is that it leaves the impression that there is no one out there who is happy. We happen to know that the producers of the program talked to a number of users who were very happy and who went on at great length and told us so, but none of that footage appeared.

The second aspect of what we might then deal with, if the committee wished, would be to talk to the interpretation some of the facts that, as valid facts, can be interpreted by the inexperience in aircraft in one way, but where an informed and sophisticated observer would interpret them as being far less troublesome, alarming, or what have you, with respect to the performance of the aircraft: its reliability, issues of safety, etc. Those are the two aspects that I thought we could deal with, and then any other issues of detail that we do not cover that members of the committee would like us to respond to, we would be prepared to do so.

**The Vice-Chairman:** Okay, proceeding from those remarks, let me invite Mr. Van Gemert to address the committee.

• 1440

**Mr. Van Gemert (Manager, Travel Services, Xerox Corporation):** Mr. Chairman, hon. members, as has been previously stated, my position is Manager of Travel Services for Xerox Corporation. We operate a fleet of five corporate aircraft domestically based out of White Plains, three of which are the Canadair Challengers, two of which are French made Dassault Falcons, and we also operate two aircraft based in the United Kingdom, in London; a British-manufactured Hawker-Siddeley 125-700 and a Gulfstream-I. We also run the travel services for Xerox which includes all the reservations, hotels, motels and so forth.

The Challengers that we do own are ship number 21, 38 and 58, and we were the first U.S. domestic operation underway. "Twenty-one" was the first Challenger in service domestically in the United States. Of the three Challengers that we do own, two of them are run in the traditional executive-type operation, which is an on-call, on-demand service, and the third one is run

## [Traduction]

Dans cet ordre d'idées, nous avons invité M. Richard Van Gemert qui est le directeur des opérations aériennes de la compagnie Xerox. Comme vous le savez, la Xerox a acheté trois Challengers. Cette compagnie totalise probablement plus d'heures de vol pour ces appareils que n'importe quel autre client, en outre je dois ajouter que la compagnie suit de très près ses Challengers ainsi d'ailleurs que les autres avions qu'elle utilise.

Je voudrais dire que je suis très reconnaissant à M. Van Gemert d'avoir pris le temps de venir ici, et peut-être a-t-il une déclaration préliminaire à faire, je ne saurais le dire, nous pourrions le lui demander et ensuite permettre aux membres du Comité de lui poser des questions. M. Van Gemert pourra nous dire ce qu'il pense de cet avion en tant qu'utilisateur et pourra aussi nous parler du pour et du contre de cet appareil, ainsi que de son côté compétitif.

Nous pourrions ensuite aborder certaines des questions discutées en détail au cours de l'émission, mais comme je l'ai dit, je crois que l'impression générale qu'on en a retirée, c'est que personne n'est content du Challenger. Nous savons pertinemment, que les réalisateurs ont parlé à plusieurs utilisateurs qui sont très heureux d'avoir acheté cet appareil et qui nous l'ont dit en long et en large, mais par contre les réalisateurs de l'émission n'ont pas jugé bon d'en parler.

Si le Comité le veut, nous pourrions également parler de l'interprétation de certains des faits, au demeurant des faits authentiques qui peuvent être interprétés d'une certaine façon par des gens qui ne connaissent pas bien l'appareil, mais très différemment par d'autres qui connaissent bien la question et pour qui ces faits sont moins alarmants en ce qui concerne la performance de l'appareil: sa fiabilité et sa sécurité. Voilà donc les deux questions dont nous pourrions d'après moi discuter, et ensuite nous pourrions répondre à toutes autres questions de détail que les membres du Comité pourraient avoir.

**Le vice-président:** Très bien, je vais donc demander à M. Van Gemert de prendre la parole.

**M. Van Gemert (directeur, Opérations aériennes, Compagnie Xerox):** Monsieur le président, honorables membres du Comité, comme vous l'avez entendu, je suis directeur des opérations aériennes chez Xerox. Nous avons une flotte de cinq jets d'affaires basés à White Plains: trois de ces appareils sont des Challengers, les deux autres sont des avions français, des Falcons, fabriqués par Dassault. Nous nous servons également de deux autres appareils basés au Royaume-Uni, à Londres; un Hawker-Siddeley 125-700 de fabrication britannique et un Gulfstream I. Nous organisons également des déplacements pour la compagnie Xerox, nous faisons notamment toutes les réservations d'hôtel, de motels etc.

Les Challengers que nous avons achetés sont les appareils numérotés 21, 38 et 58, et c'est nous qui, les premiers, en avons achetés pour nos vols intérieurs aux États-Unis. Le 21 est le premier qui soit entré en service sur le territoire américain. Des trois Challengers que nous avons achetés, deux servent aux déplacements des cadres de la compagnie, c'est-à-dire qu'ils



*[Text]*

in a hard-scheduled operation similar to an airline type service, where it carries approximately 15,000 people a year on a two and one-half round trip a day service between White Plains, New York and Rochester, New York; on Wednesdays, it also goes on through from Rochester to Toronto and return.

It appears to us, reading the press from our side, if you like, getting into a new aircraft program is not a new experience for us. We buy our aircraft on an eight-year cycle. We treat them as a major capital investment. We purchase them on a return-on-investment basis and investment value, appreciation opportunity with the aircraft, obviously become critical issues in our ROI computations.

In any new aircraft program, we view the program as a partnership between the manufacturer, the engine manufacturer, the outfitter and us, the operator. It takes all four of those partners, if you like, to make the project a success. You cannot have a successful venture without the co-operation of all four of those. We, as the customer, need the product and we need the most advanced level of technology that we can purchase to drive our operating costs down. However, the manufacturer cannot make his product a success without the co-operation of the customer and the outfitter, as well as the engine guy.

We entered into the Challenger purchase program when we were looking for long-range aircraft to meet our needs over the early-1980, early-1990 investment period, and we were seeking to replace our Gulfstream-IIs and our Jet Stars. We considered, during that purchase process, the Canadair Challenger, the Gulfstream-III and the French made Dassault Falcon 50; a rather complex matrix.

When we completed the process, the analysis, we came down if we wanted to make a safe decision and have all of our bets covered, we probably would have bought the Falcon 50. However, when we went back and analyzed the various ingredients in this matrix—and these included such issues as community relations, fuel efficiency, noise levels, operating costs levels, size, reliability, future investment value, asset value—I then went back and re-analyzed the Challenger and said all right, what happens to the project if, number one, the airplane flies. A very key ingredient in there was credibility. We had never done business with Canadair before. Canadair had not been in the corporate aircraft market before, so they were an unknown entity to us as far as credibility is concerned, but obviously if the aircraft flew, it raised the credibility issue. If the aircraft met its performance specs, it raised the credibility issue. So looking at all these “what ifs” and going back and asking if, as a customer, we were willing to take a risk and take a bet on the future of the product, long-term, we would have been far better off purchasing the Canadair airplanes, and subsequently we purchased and shipped, 21, 38 and 58.

*[Translation]*

sont en stand-by et le troisième sert à faire la navette entre White Plains, New York et Rochester; cet appareil transporte approximativement 15,000 passagers par année à raison de deux aller-retours et demi par jour, plus une navette Rochester-Toronto et retour le mercredi.

Je dirais qu'en ce qui nous concerne, ce n'est pas la première fois que nous achetons des avions de conception récente. En effet, tous les huit ans, nous remplaçons nos appareils. Nous considérons ces appareils comme des immobilisations importantes. Nous les achetons compte tenu du rendement du capital investi au départ et, de toute évidence, à ce titre l'augmentation de leur valeur marchande est pour nous une considération importante dans nos calculs.

Comme n'importe quel nouveau programme, nous considérons qu'il s'agit d'une entreprise en coparticipation entre le fabricant de l'appareil, le fabricant des moteurs, les compagnies chargées de l'aménagement de la cabine et le client qui utilise l'avion. Pour qu'un programme de ce type soit couronné de succès, il faut que ces quatre partenaires travaillent pour ainsi dire la main dans la main. En effet, sans la collaboration de tous, une telle entreprise en coparticipation ne saurait être couronnée de succès. En notre qualité de client, nous avons besoin du produit et de la technologie la plus avancée pour réduire nos coûts d'exploitation. Toutefois, le fabricant ne peut espérer que son produit connaisse un succès commercial sans la collaboration du client, de la société chargée de l'aménagement de la cabine, ainsi que du fabricant des moteurs.

Nous avons opté pour l'achat des Challengers lorsque nous cherchions un appareil à long rayon d'action susceptible de répondre à nos besoins compte tenu de notre période d'investissement début 1980—début 1990, à l'époque où nous voulions remplacer nos Gulfstream II et nos Jet Stars. Parmi les options possibles, nous avons envisagé l'achat du Challenger de Canadair, du Gulfstream III et du Falcon 50, fabriqué par les usines Dassault en France, un choix assez difficile donc.

Après avoir étudié ces différentes possibilités, en dernière analyse nous avons pensé que, si nous ne voulions pas prendre de risques et ne pas nous exposer financièrement, nous aurions probablement dû opter pour le Falcon 50. Toutefois, après avoir analysé les différents facteurs en cause—c'est-à-dire les relations communautaires, le rendement énergétique de l'appareil, le niveau de bruit, les frais d'exploitation, la grandeur, la fiabilité de l'appareil, le rendement des investissements à terme, la valeur des actifs—cela m'a amené à revoir le dossier du Challenger et à me demander ce qui se passerait si, en premier lieu, l'appareil tenait ses promesses et volait. Un élément important dans notre décision a été la crédibilité. Nous n'avions jamais traité avec Canadair auparavant. En outre, Canadair n'était pas représenté sur le marché des jets d'affaires, et pour nous donc, il s'agissait d'une inconnue en ce qui concernait la crédibilité du produit. Mais de toute évidence, nous avons constaté que l'avion volait, donc la compagnie était crédible. Si l'avion respectait ses caractéristiques de performance, cela réglait la question de sa crédibilité. Donc, compte tenu de ces impondérables et en rétrospective si nous nous demandons, en tant que clients, si nous étions prêts à prendre un risque à long terme sur l'avenir du produit, nous



[Texte]

That is kind of an overview of where we came from and where we are in relationship to Canadair. I would be very happy to try to answer whatever questions anyone would try to pose.

**The Vice-Chairman:** Before we get to questions, let me apologize for not having welcomed you to Canada and to Ottawa.

On questions, Mr. Wright.

**Mr. Wright:** I was wondering if the witness would tell us how much business Xerox does with the federal government each year.

**Mr. Van Gemert:** The Government of Canada?

**Mr. Wright:** Yes.

**Mr. Van Gemert:** I am not really sure. That is not my ballgame; I am an operator of equipment. I cannot really answer that question for you.

**An hon. Member:** Just their largest customer.

**Mr. Wright:** Of the five aircraft you mentioned at the beginning, which you bought, did you say three or two were Challengers?

**Mr. Van Gemert:** Yes.

**Mr. Wright:** How many are Challengers?

**Mr. Van Gemert:** Three are Challengers.

**Mr. Wright:** And they fly out of White Plains to Rochester.

**Mr. Van Gemert:** Yes, sir. One is on a hard-scheduled operation that flies two and a half round trips a day between Rochester and White Plains.

**Mr. Wright:** How far is that?

**Mr. Van Gemert:** It is a 250-mile trip. The other airplanes range the world, wherever the demand . . .

**Mr. Wright:** So you have one aircraft that flies from White Plains to Rochester and then once a week it goes to Toronto.

**Mr. Van Gemert:** It does on through to Toronto, yes. That is an 18-place airplane; it is a high-density configuration.

**Mr. Wright:** So these are short runs.

**Mr. Van Gemert:** Yes.

**Mr. Wright:** And the two other aircraft fly anywhere in the world?

**Mr. Van Gemert:** Yes, sir.

**Mr. Wright:** Are they are on regular flights?

**Mr. Van Gemert:** No, all on demand.

[Traduction]

aurions et de loin eu raison d'acheter les avions de Canadair; ainsi nous avons acheté et exploité les avions n<sup>os</sup> 21, 38 et 58.

• 1445

Voilà rapidement l'état de notre relation avec Canadair. Je suis maintenant à la disposition de tous ceux qui voudront me poser des questions.

**Le vice-président:** Avant de passer aux questions, permettez-moi, avec mes excuses, de vous souhaiter la bienvenue à Ottawa et au Canada.

Monsieur Wright va commencer.

**M. Wright:** J'aimerais savoir quel est le chiffre d'affaires annuel de Xerox auprès du gouvernement fédéral.

**M. Van Gemert:** Du gouvernement du Canada?

**M. Wright:** Oui.

**M. Van Gemert:** Je n'en suis pas sûr, ce n'est pas mon domaine; moi, j'assure l'exploitation du matériel. Je ne peux pas vraiment répondre à cette question.

**Une voix:** Nous sommes tout simplement leur plus gros client.

**M. Wright:** Au début, vous avez dit que vous aviez cinq avions. Combien de Challengers, deux ou trois?

**M. Van Gemert:** Oui.

**M. Wright:** Combien de Challengers?

**M. Van Gemert:** Trois Challengers.

**M. Wright:** Et ces avions font la navette entre White Plains et Rochester.

**M. Van Gemert:** Oui, monsieur. Un de ces avions est utilisé en permanence pour faire deux aller-retour et demi par jour entre Rochester et White Plains.

**M. Wright:** Cela représente quoi comme distance?

**M. Van Gemert:** 250 milles. Les autres avions vont dans le monde entier, selon la demande . . .

**M. Wright:** Donc, un avion fait la navette entre White Plains et Rochester et une fois par semaine vous l'amenez à Toronto.

**M. Van Gemert:** En effet, il s'agit d'un avion à 18 places, à fort coefficient de remplissage-passagers.

**M. Wright:** Donc, cet avion est utilisé pour des trajets courts?

**M. Van Gemert:** Oui.

**M. Wright:** Et les deux autres avions volent dans le monde entier?

**M. Van Gemert:** Oui, monsieur.

**M. Wright:** Sont-ce des vols réguliers?

**M. Van Gemert:** Non, en fonction des demandes.

[Text]

**Mr. Wright:** Executive flights.

**Mr. Van Gemert:** Yes.

**Mr. Wright:** And where do they fly?

**Mr. Van Gemert:** Let us see, they have been to South America, Mexico, Europe and the west coast . . . the 21 we have now operated since December 1981.

**Mr. Wright:** Is the cost per hour similar to other aircraft you might have?

**Mr. Van Gemert:** No, and this is one of the major factors for us to purchase the Challenger. With our Polar aircraft, the Gulfstream II and the JetStars, very frankly, we were pricing ourselves . . . the inefficiencies of the aircraft, once we lost control of the purchase price of fuel, the operating costs of the aircraft, because we bill out internally to the various user groups or departments on a per mile basis, the cost of operating that aircraft . . .

**Mr. Wright:** So it is cost per mile that dictates the efficiency.

**Mr. Van Gemert:** Yes, cost per mile, absolutely. The costs of those other aircraft were driving us out of our internal business and we had reached the point where in 1981, I believe, we were charging \$5.46 a mile for our Gulfstreams and our JetStars. When we brought the Challengers on line in the same year, the price dropped to \$3.07 a mile, and that was primarily as a result of the reduction in fuel consumption. Fuel is our largest single operating cost, so it put us back in business in our own internal marketplace.

**Mr. Wright:** Why did you not then replace all your other aircraft with the Challenger?

**Mr. Van Gemert:** It was a larger aircraft than we needed. The Falcon 10s—they are not the 20s—are small six-place airplanes.

**Mr. Wright:** The *Fifth Estate* describes a number of events that happened with the Challenger. Well, I should go back for a minute. You have the 600?

**Mr. Van Gemert:** Yes, sir.

**Mr. Wright:** Two 600s?

**Mr. Van Gemert:** Three 600s.

**Mr. Wright:** The *Fifth Estate* mentions a number of events that happened, unexpected things. I will not describe them because they may not be true, but did anything happen to any of your aircraft—I am talking about the Challengers now—that you were concerned about?

**Mr. Van Gemert:** Things we were concerned about, yes, sir; but things we were any more concerned about than with any other new aircraft we added to our fleet in the same development period, no.

• 1450

For any new aircraft, when it comes on line with someone like ourselves, just as the Challenger does, we have a learning

[Translation]

**M. Wright:** De véritables avions de direction.

**M. Van Gemert:** Oui.

**M. Wright:** Et où êtes-vous allés avec ces avions?

**M. Van Gemert:** Voyons, en Amérique du Sud, au Mexique, en Europe, sur la côte Ouest . . . il s'agit de l'avion n° 21 que nous utilisons depuis décembre 1981.

**M. Wright:** Son coût horaire d'utilisation est-il semblable à celui des autres avions que vous exploitez?

**M. Van Gemert:** Non, et c'est là l'un des principaux facteurs qui nous ont amenés à acheter le Challenger. Le coût d'utilisation du Polar, du Gulfstream II et du JetStar était, à vrai dire, beaucoup trop . . . le défaut de l'avion, après l'augmentation des prix du carburant, ces coûts d'utilisation, car nous facturons nos clients internes d'après le nombre de milles-passager, le coût d'utilisation de cet avion . . .

**M. Wright:** Donc, l'efficacité d'un avion est directement fonction de son coût d'exploitation par mille.

**M. Van Gemert:** Oui, très certainement. Le coût d'exploitation des autres avions était trop élevé pour desservir de façon efficace notre clientèle interne; en 1981, nous en étions rendus, je crois, à demander \$5.46 le mille pour le Gulfstream et le JetStar. La même année, lorsque nous avons commencé à utiliser les Challengers, le prix est tombé à \$3.07 le mille à cause, en grande partie, d'une consommation moindre de carburant. Le carburant représente le plus important des frais d'exploitation et le Challenger nous a permis de retomber dans nos bottes dans notre comptabilité interne.

**M. Wright:** Dans ce cas, pourquoi n'avez-vous pas remplacé tous vos autres avions par des Challengers?

**M. Van Gemert:** Le Challenger est un avion trop gros pour tous nos besoins. Les Falcons 10, et non les Falcons 20, sont de petits avions à six places.

**M. Wright:** Dans l'émission *The Fifth Estate*, on fait allusion à un certain nombre d'incidents qui sont survenus au Challenger. J'y reviens dans un instant. Vous avez acheté le modèle 600?

**M. Van Gemert:** Oui, monsieur.

**M. Wright:** Deux Challengers 600?

**M. Van Gemert:** Trois.

**M. Wright:** L'émission *The Fifth Estate*, relate certains incidents. Je n'y reviendrai pas parce qu'ils ne sont peut-être pas véridiques mais, dans votre cas, avez-vous eu avec vos Challengers des incidents qui vous ont inquiétés?

**M. Van Gemert:** Des incidents qui ont attiré notre attention, oui; cependant rien de plus grave aux Challengers qu'aux autres avions que nous avons ajoutés à notre flotte pendant la même période.

Lorsqu'une compagnie comme la nôtre achète un nouvel avion, le Challenger par exemple, nous devons progressivement



[Texte]

curve to develop. We have a learning curve to develop with our pilots and with our mechanics, gaining confidence in the aircraft. So normally during the first 1,000 hours of operation of a new-type aircraft in our fleet we place additional constraints on the pilots as to weather minimums; we take a very cautious view as we develop our learning curve. Early on, yes, we had an engine fail on 21 at 98 hours. At the same point in time, when we went into the Falcon 10 program in 1973—that was a new aircraft as well; serial No. 9 was the first one—I think we lost our first engine at something like 140 hours.

Now, as the aircraft and the equipment go up the maturing cycle, that reliability level goes up. I think that any operator, whether it is an airline or an executive operator, when you get involved with any new program you have to ask yourself if you have the ability to manage through that program. Because buying a new airplane is not like buying a new car off the dealership where you put the keys in, walk away and that is the end of your involvement. As to any safety issues, major issues that took our aircraft out of service for any prolonged period of time, no, we have not had those problems.

**Mr. Wright:** Are you in effect saying that the down time of the Challenger was no greater than any other aircraft you have?

**Mr. Van Gemert:** No better; no worse. We are extremely hampered by down-time as it impacts our “hard-scheduleds”, because when you run an airline-type operation, you are 100% committed to that schedule and if we lose the lift, we have to rapidly backfill to maintain schedule reliability.

**Mr. Wright:** But that is mainly in your short runs.

**Mr. Van Gemert:** Yes, it is.

**Mr. Wright:** So on your around-the-world trips you do not have that problem. If you have down time on the aircraft, then your executives find another way to . . .

**Mr. Van Gemert:** We would backfill the same as we do with any other type aircraft we have operated. I cannot say that we have experienced that.

As an operator who has been involved with most new aircraft programs . . . When the Gulfstream-II originally came on the marketplace, as an example, about 1967, we did not buy a Gulfstream-II at that point in time, and the reason we did not is that our operation was not in a mature enough position at that time of our history to be able to take on the management problems associated with any new project. As a result of that decision, we stayed with the JetStars a little longer and for our maturing cycle it worked very well because as the Gulfstream 2s came on line in the middle to late 1960s . . . It was originally designed as a trans-continental airplane, designed to go non-stop from New York to Los Angeles, and the airplane came out at a gross weight of 58,000 pounds. But at 58,000 pounds it could not carry the interior, the payload and the fuel to be able to make Los Angeles non-stop. Subsequently, they raised the gross weight to 60,000 pounds and then subsequently to 62,000 pounds, and at 62,000 pounds the airplane became a very, very viable and excellent airplane.

[Traduction]

nous adapter à lui. Nous devons permettre à nos pilotes et aux mécaniciens de se familiariser avec l'avion, d'apprendre à lui faire confiance. Donc, normalement, pendant les mille premières heures de vol, nous imposons des conditions supplémentaires, notamment en matière de température; nous sommes très prudents pendant toute cette période. Au début, nous avons eu une panne de moteur sur l'avion numéro 21 après 98 heures de vol. Au même moment, lorsque nous avons adopté le *Falcon 10* en 1973—il s'agissait alors d'un nouvel avion—nous avions perdu notre premier moteur après quelque 140 heures de vol; il s'agissait de l'avion numéro 9, le premier.

A mesure que le personnel se familiarise avec l'avion, le niveau de fiabilité augmente. Tout exploitant d'avions, que ce soit une compagnie aérienne ou un service pour cadres doit se demander, lorsqu'il entame un nouveau programme, s'il est capable de répondre à la demande grâce à ce programme. On n'achète pas un avion comme on achète une voiture, il ne suffit pas de tourner la clé et de s'en aller. Pour en revenir à votre question au sujet des problèmes de sécurité, des problèmes qui nous auraient forcés à maintenir notre avion au sol pendant de longues périodes, non, nous n'en avons pas eu.

**M. Wright:** Êtes-vous en train de nous dire que le temps perdu au sol par le Challenger n'est pas plus long que celui des autres avions que vous avez?

**M. Van Gemert:** Pas plus long, pas plus court. Le temps perdu au sol nous nuit beaucoup car cela se répercute sur nos vols réguliers. Lorsque vous offrez un service de type commercial, il faut respecter l'horaire, au risque de devoir rapidement trouver un autre avion pour remplacer l'avion cloué au sol.

**M. Wright:** Oui, mais vous parlez surtout des itinéraires courts.

**M. Van Gemert:** Oui, en effet.

**M. Wright:** Pour les vols sur de longs parcours, vous n'avez pas ce problème. Si l'avion ne peut pas voler, les cadres de la compagnie doivent trouver un autre moyen . . .

**M. Van Gemert:** Nous trouvons un autre avion. Je ne peux pas dire que nous ayons eu ce problème.

En tant qu'exploitant ayant pris part à la majorité des programmes de nouveaux avions . . . Par exemple, lorsque le *Gulfstream-II* est arrivé sur le marché, vers 1967, nous n'en avons pas acheté immédiatement parce que nous n'étions pas encore suffisamment forts pour être capables de faire face aux problèmes de gestion que présente tout nouveau projet. C'est pourquoi nous avons conservé un peu plus longtemps nos *JetStars* et cette décision fut très sage pour notre cycle de maturation étant donné que les *Gulfstream-II* ont commencé à être utilisés au milieu ou à la fin des années 60 . . . Conçu à l'origine pour les vols transcontinentaux, capable de voler sans escale de New York à Los Angeles, l'avion pesait au décollage 58,000 livres, mais à 58,000 livres, c'était un avion, sans aménagements, sans charge utile et sans carburant: à ces conditions seulement pouvait-il théoriquement rallier Los Angeles sans escale. Ainsi, l'avion a été amené à jauger 60,000 livres, puis à 62,000 livres, et, rendu à ce poids, il atteignit son seuil de rentabilité et devint parfait. En outre, lorsque l'avion



[Text]

Also, when the airplane originally came out in the middle 1960s, Grumman really did not conceive of it as being an inter-continental airplane. It was designed as a trans-continental airplane, at the time the airplane hit the marketplace there was a very rapid expansion of worldwide business and we, the operator or customer, began to use the airplane in an environment Grumman had never conceived it to operate in. Subsequently, with the requirement to have more and better long-range navigation and long-range communications systems in the aircraft, the aircraft had an electrical supply deficiency and was not capable of meeting those needs. Those early airplanes had to go back for considerable down time to upgrade the gross weight and completely redo the electrical system to be able to get more electrical capacity to meet the environmental needs of the aircraft.

• 1455

**Mr. Wright:** Through you, Mr. Chairman, to Mr. Van Germet, have you seen *The Fifth Estate*?

**Mr. Van Gemert:** Yes, sir.

**Mr. Wright:** What are your overall comments about that program?

**Mr. Van Gemert:** I would be reluctant to comment on the program other than as to the interview we had with *The Fifth Estate*. The questions that *The Fifth Estate* asked us for which we supplied the answers did not come out in the program as the facts were set forth in *The Fifth Estate*.

**Mr. Wright:** Would you say, in relation to the questions asked you, that as they came out in the program they were incorrect?

**Mr. Van Gemert:** The questions were reasonable, the answers were reasonable; the television program did not present the answers in the same way.

**Mr. Wright:** Are you suggesting that they did not repeat all the questions that were asked of you and the answers?

**Mr. Van Gemert:** I believe they were looking for negative support and we could not provide any negative support. We were very positive on the aircraft. The aircraft suits our environment very well. We are totally satisfied with the aircraft and if we had a need we would buy more Challengers today. I do not believe that issue came across. As I recall it, they photographed our shuttle that runs to Rochester loading some passengers, and the last comment was, "and this aircraft only goes 250 miles to Rochester".

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

Maybe I could just ask Mr. Van Gemert one more thing.

**Mr. Van Gemert:** Yes, sir.

**Mr. Wright:** Would it be possible—perhaps you could tell me how I could do it—to get the total sales figures, or Xerox and the federal government?

**Mr. Van Gemert:** Yes, it would. What I would suggest that you do is get hold of my colleague—who has a broken ankle

[Translation]

avait été mis sur le marché au milieu des années 60, Grumman n'avait pas voulu en faire un avion intercontinental. Il avait plutôt été conçu comme un avion transcontinental mais, à son arrivée sur le marché, il y avait une expansion très rapide du commerce mondial et les clients commencèrent à utiliser le *Gulfstream-II* pour des vols qui n'avaient pas été prévus par Grumman. Mais, étant donné que l'avion devait être doté de systèmes de communication et de navigation correspondant à son plus long rayon d'action, il avait une alimentation électrique insuffisante et il ne pu donc pas en être équipé. Ces anciens avions ont dû être souvent et longtemps cloués au sol pour en corriger le poids brut et en refaire complètement les systèmes électriques, de sorte que l'appareillage électrique soit adapté aux besoins environnementaux de l'avion.

**M. Wright:** Monsieur le président, je voudrais demander à M. Van Germet s'il a vu l'émission *The Fifth Estate*?

**M. Van Gemert:** Oui, monsieur.

**M. Wright:** Quelles observations générales avez-vous à faire sur cette émission?

**M. Van Gemert:** J'hésiterais à parler de l'émission, sinon pour parler de l'interview que nous avons accordé aux animateurs de *The Fifth Estate*. Les réponses que nous leur avons fournies ne correspondaient pas aux faits énoncés pendant l'émission.

**M. Wright:** Selon vous, pour ce qui est des questions qui vous ont été posées, vos réponses, telles qu'elles ont été perçues pendant l'émission, étaient-elles incorrectes?

**M. Van Gemert:** Les questions étaient raisonnables, les réponses aussi; l'émission télévisée n'a pas présenté les réponses de cette façon.

**M. Wright:** Voulez-vous dire que l'on n'a pas intégralement présenté les questions posées et les réponses fournies?

**M. Van Gemert:** Je pense que les animateurs cherchaient à obtenir des réponses à l'appui de leur thèse négative et nous ne leur en avons pas fournies. Nous avons dit des choses très favorables à l'avion. Cet avion est très bien adapté à nos besoins. Nous en sommes entièrement satisfaits et, si nous en éprouvions le besoin, nous achèterions d'autres Challengers aujourd'hui. Je ne pense pas que cet aspect ait été communiqué. Si j'ai bonne mémoire, ils ont filmé notre navette de Rochester au moment de l'embarquement et, pendant l'émission, le commentateur terminait en disant: «Cet avion ne parcourt que 250 milles, d'ici à Rochester».

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

Je voudrais poser une dernière question à M. Van Gemert.

**M. Van Gemert:** Oui, monsieur.

**M. Wright:** Pouvez-vous me dire comment obtenir, si possible, les chiffres totaux des ventes, ou les chiffres des ventes pour Xerox auprès du gouvernement fédéral?

**M. Van Gemert:** Oui, je pense que vous devriez rejoindre mon collègue, Peter Brophy, qui est absent parce qu'il s'est

[Texte]

and is not here today—Peter Brophy. He is vice-president, Canadian government affairs, at Xerox of Canada in Toronto. I am sure he would be happy to provide that.

**Mr. Wright:** Thank you.

**Mr. Bell:** Mr. Chairman, I would just like to add one comment.

**The Vice-Chairman:** Mr. Bell.

**Mr. Bell:** In the program there was a statistic used about the amount of down time that had been experienced by the Challenger, the very obvious implication being that this was down time when the aircraft was down because of maintenance problems, etc. The fact is that the number they used included aircraft that are in completion centres having their interiors put in; they called that planes that are out but not flying for customer use. Of course they are not, they do not have seats in them yet, there is a normal requirement to do the interiors.

And it included time when those aircraft would have been modified to change their characteristics. Again, they were not down because of failure of performance or maintenance requirements, they were down for that kind of work, which is very standard. They regarded that as out-of-service time, added those statistics up and made it look as though the plane does not fly very much. The statistic was right, but the impression it left was very, very misleading.

**The Vice-Chairman:** Thank you very much. Mr. Wright.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I wonder if I could just ask Mr. Van Gemert one more question. I want to emphasize that this was something I heard at a dinner the other night and I was quite sceptical of it. Perhaps I could first ask, how familiar are you with the technical side of the aircraft? The reports from the pilots, as an example, do they tell you what they think of the aircraft?

**Mr. Van Gemert:** I am a pilot as well. I have some, I guess, 900 hours of Challenger time now.

**Mr. Wright:** Is there any truth to the allegation that there was some trouble with the wing configuration and that the stalling speed of the plane was—how shall I say it?—rather high for that type of aircraft?

**Mr. Van Gemert:** Yes, sir. You have to understand that the aircraft that we have in the United States of the 600s are different from the Canadian 600s.

• 1500

Understand that we were quite intimately involved in the development process from very early on and as the design began to develop, and the 600 came under some certification requirements under Canada that became philosophical in nature. Our FAA and the English CAA do not subscribe to that same philosophy. In the United States, as a result of the testing programs the English CAA did on the British Aircraft Corporation 111 and subsequently the Trident, at that generation of development, we used to take a T-tailed swept-wing aircraft and go up and demonstrate the stalls of the

[Traduction]

fracturé la cheville. Il est le vice-président responsable des affaires du gouvernement canadien auprès de Xerox à Toronto. Il se fera certainement un plaisir de répondre à votre question.

**M. Wright:** Merci.

**M. Bell:** Monsieur le président, j'aimerais ajouter une observation.

**Le vice-président:** Monsieur Bell.

**M. Bell:** Dans l'émission, les animateurs ont donné une statistique sur le temps passé au sol du Challenger; il voulait certainement donner à entendre que ce temps passé au sol était dû à des problèmes de mécanique, notamment. La statistique donnée inclut le temps passé par chaque avion dans les centres de finition, lorsqu'il faut faire l'aménagement intérieur; l'avion est terminé mais le client ne peut pas encore l'utiliser. Il est bien évident que le client ne peut pas l'utiliser, il n'y a pas encore de sièges dans l'avion, il faut faire l'aménagement intérieur.

On avait également inclus dans cette statistique le temps passé à modifier les avions de façon à en changer les caractéristiques. Encore une fois, les avions n'étaient pas cloués au sol à cause d'une panne ou de travaux d'entretien, ils étaient cloués au sol pour qu'on puisse en changer les caractéristiques, ce qui est très normal. Les animateurs ont inclu ce temps dans leur calcul, ont ajouté ces statistiques, si bien qu'on penserait que l'avion n'est pas souvent dans les airs. La statistique est vraie, mais l'impression qu'elle donne est très trompeuse.

**Le vice-président:** Merci beaucoup. Monsieur Wright.

**M. Wright:** Monsieur le président, j'aimerais, si vous me le permettez, poser une dernière question à M. Van Gemert. Cette question porte sur quelque chose qu'on m'a dit lors d'une réception récente et qui m'a laissé songeur. Je pourrais tout d'abord vous demander si vous connaissez bien les aspects techniques de l'avion? Par exemple, dans le rapport, les pilotes vous disent-ils ce qu'ils pensent de cet avion?

**M. Van Gemert:** Je pilote également des avions. Je compte quelques 900 heures de vol au commandement du Challenger.

**M. Wright:** Est-il vrai que la configuration des ailes et que la vitesse de décrochage de l'avion laquelle, si je comprends bien est assez élevée pour ce genre d'avion, pose des problèmes?

**M. Van Gemert:** Oui, monsieur. Il faut comprendre que le modèle 600 que nous utilisons aux États-Unis est différent du même modèle canadien.

Il faut comprendre que nous avons participé très étroitement à l'élaboration dès les débuts, et au fur et à mesure de la conception ce qui nous a permis de constater que le 600 était assujéti au Canada à certaines normes de certification qui sont devenues philosophiques. Notre FAA et le ministère de l'Aviation civile britannique ne souscrivent pas à la même philosophie. Aux États-Unis, suite aux essais effectués par le ministère de l'Aviation civile britannique, sur le 111 de *British Aircraft Corporation* et par la suite sur le *Trident*, j'ajouterai qu'à cette époque, nous avions l'habitude de prendre un avion à



[Text]

aircraft; take the aircraft, if you like, through its paces and determine the stall speed, then come back and put the protective devices in place to protect against that.

After British Aircraft Corporation lost a 111 in deep-stall testing some number of years back and then subsequently a Trident was lost in the same type of testing and then Boeing almost lost a 727 in the same type of testing, from a philosophical perspective, the CAA Australian agency—I forget their name—and our FAA changed their approach to protection against that issue.

In other words, the way we do it on our side is, the manufacturer determines the stall point of the wing from wind tunnel and engineering analysis then puts in the protective devices to assure that the aircraft does not get into that area. Then they go out and test the aircraft and its protective devices to assure that the stall warning devices, the shaker and the pusher, if you like, have adequately protected against the engineered and wind-tunnel determined stall point. I believe the approach that Canada took here is that they wanted—I think Mr. Richmond can probably verify this, if I make some errors here—natural stall characteristics on the airplane.

**Mr. Wright:** Natural?

**Mr. Van Gemert:** That the aircraft performs the same way consistently when it stalls naturally.

**Mr. R. Richmond (Chief Operating Officer, Canadair Limited):** You actually stall the airplane. You have actually to stall it. Under the arrangement that Mr. Van Gemert is describing, you cannot stall the airplane; there are protection devices, so it is not possible to stall it.

**Mr. Wright:** So, Mr. Chairman, if I understand it, you have built into this plane extra things, so that you cannot stall the aircraft?

**Mr. Van Gemert:** Yes, that is correct. They are set at a faster speed than the actual stall of the wing to inform you that a stall is forthcoming. Then, secondly . . .

**Mr. Wright:** You have a warning light, so to speak, that indicates a stall.

**Mr. Van Gemert:** It shakes the yoke and turns on a light when you are approaching a stall. Then, as you get a bit closer again, you have a stick pusher that has about a 70- or 80-pound pull that jerks the stick out of your hand and pushes the nose over.

**Mr. Wright:** Is this normal with the type of aircraft that you buy? Is that standard procedure?

**Mr. Van Gemert:** That is 100% with all swept-wing T-tailed airplanes, except in Canada.

[Translation]

empenage en T et ailes en flèche, de prendre les airs et de faire les essais de décrochage; il s'agissait si vous voulez de faire manoeuvrer l'avion pour voir quelle était sa vitesse de décrochage pour ensuite revenir et installer des mécanismes en vue d'empêcher un tel décrochage.

Suite à la perte d'un 111 de la *British Aircraft Corporation* au cours d'essais de décrochage prononcés il y a quelques années, et suite subséquemment à la perte de *Trident* au cours du même genre d'essais et à la quasi perte d'un 727 par Boeing au cours du même genre d'essais, l'équivalent australien du ministère de l'Aviation civile—j'oublie son nom—et notre FAA ont modifié leur perspective philosophique de leur approche visant à empêcher ce genre de situation.

En d'autres termes, nous procédions de cette façon par le passé: le constructeur; suite à des essais en soufflerie aérodynamique et suite à des analyses par ses ingénieurs décidait du point de décrochage des ailes et installait ensuite des mécanismes de protection afin d'empêcher l'avion de décrocher. Ensuite on allait faire l'essai de l'avion et de ces mécanismes de protection afin de s'assurer que les avertisseurs de décrochage, la commande si l'on veut, assuraient une protection adéquate contre le point de décrochage calculé par les ingénieurs et grâce à la soufflerie aérodynamique. Je crois que l'approche du Canada a été qu'on voulait—je crois que M. Richmond pourra probablement le vérifier, si jamais je faisais erreur—de préconiser des caractéristiques naturelles de décrochage.

**M. Wright:** Naturelles?

**M. Van Gemert:** Que la performance de l'avion soit toujours la même lorsqu'il y a décrochage naturel.

**M. R. Richmond (premier agent d'exploitation, Canadair Limitée):** En réalité, vous faites décrocher l'avion. Il faut le faire en réalité. Grâce au dispositif que M. Van Gemert a décrit, vous ne pouvez pas faire décrocher l'avion; il y a des mécanismes de protection, et donc, il est impossible de décrocher.

**M. Wright:** Donc, monsieur le président, si je comprends bien, vous avez ajouté à cet avion des éléments supplémentaires de façon à ce qu'on ne puisse faire décrocher l'avion?

**M. Van Gemert:** Oui, c'est juste. On règle l'avertisseur à une vitesse plus rapide que celle du décrochage réel afin de vous prévenir que le décrochage aura lieu. Ensuite, deuxièmement . . .

**M. Wright:** Il y a une lampe-témoin, façon de parler, qui signale le décrochage.

**M. Van Gemert:** Il y a vibration et allumage de la lampe-témoin lorsque vous vous approchez du point de décrochage. Ensuite, au fur et à mesure que vous vous rapprochez du décrochage, le poussoir de manche d'une force de 70 ou 80 livres donne une secousse qui vous enlève le levier des mains et redresse l'avion.

**M. Wright:** Est-ce un phénomène normal dans le genre d'avion que vous achetez? Est-ce la procédure normale?

**M. Van Gemert:** C'est le cas de tous les avions à voilure à flèche variable en T, sauf au Canada.



[Texte]

**Mr. Richmond:** Mr. Chairman, if I might interject, the 601 airplane has the protection system that Mr. Van Gemert is mentioning and also the FAA-registered 600s.

**Mr. Van Gemert:** What happened in the 600 as it initially came out, due to the natural stall characteristic, was that Canada required the introduction of strip, which is a stall generator, if you like, on the inboard section of the wing, to assure that the airplane stalled the same way each time. Then, because of the joint agreements with the FAA and the CAA that certify in another country, our FAA said okay, you guys can do whatever you choose to do, but we are still going to require a pusher and a shaker. So now let us say the stall speed of the wing naturally was a reference of zero and you put an inducer on there, which makes it like a reference of zero plus five, it comes on our side and we put the protective devices on again, now we are going to say zero plus ten and zero plus fifteen. What that does is, it now speeds the airplane up on landing and requires more runway.

**Mr. Wright:** Is that an expensive thing to put on your aircraft?

• 1505

**Mr. Van Gemert:** No, it is very inexpensive. But it is a regulatory issue. That is the key: doing the engineering to get through the regulatory agencies. So what we did when we bought the 600s and brought them over to the United States—and you cannot do this until you have a U.S.-registered airplane... So it meant the airplane had to come out of Canada, get its Canadian "C of A", and then get its U.S. FA certificate of airworthiness and be assigned an N-number registration. Now I own it and I can do whatever I choose to do with my federal regulatory agency.

So what we did is we began to initiate a program to take off that stall strip and reset the stall computers back to the slower speeds of the wing in the first place. In essence what that did for us was it reduced our balance field blank for take-off about 900 feet. It reduced our factored runway, which as your normal airline requirement has a safety factor above for stopping... it reduced our factored runway landing requirement by almost 1300 feet and reduced our approach speed by some 8 or 9 knots. Subsequently, when the 601 began the certification process, they picked up the same type of protective devices and eliminated that stall strip on the 601 wing, and the 601 now benefits by the lower runway requirement that our U.S.-registered 600s initiated.

**Mr. Wright:** Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Richmond.

**Mr. Richmond:** Mr. Chairman, before we close that subject off, we are in the process of working with the Department of

[Traduction]

**M. Richmond:** Monsieur le président, puis-je interrompre, le 601 dispose des mécanismes de protection dont parle M. Van Gemert tout comme le 600 immatriculé par la FAA.

**M. Van Gemert:** Lors de l'entrée en production du 600, à cause de ses caractéristiques de décrochage naturel, le Canada a exigé la mise en place du *strip*, un générateur de décrochage si vous voulez, sur l'intrados de l'aile afin d'assurer le même genre de décrochage à chaque fois. Ensuite, à cause d'une entente conjointe entre la FAA et le ministère de l'Aviation civile qui donne l'accréditation dans un autre pays, notre FAA a dit: parfait, vous pouvez faire ce que vous voulez, mais nous allons quand même exiger l'installation d'un mécanisme de pression et de secousse. Supposons que la vitesse de décrochage de l'aile comporte normalement une référence de zéro, vous installez alors un mécanisme de déclenchement qui donne une quote de 0 plus 5, le tout nous est ensuite confié, et nous réinstallons les mécanismes de protection, ce qui donne maintenant 0 plus 10 et 0 plus 15. La vitesse de l'avion s'en trouve accélérée à l'atterrissage et il faut donc une piste plus longue.

**M. Wright:** Est-ce coûteux à installer?

**M. Van Gemert:** Non, c'est très peu coûteux. Mais c'est une question de réglementation. Voilà le fond de l'affaire: apportez les modifications mécaniques nécessaires afin d'obtenir carte blanche des organismes de réglementation. Ce que nous avons donc fait lorsque nous avons acheté les 600 et les avons transportés aux États-Unis—ce qui est impossible avant d'obtenir l'enregistrement de l'avion aux États-Unis—cela signifiait donc que l'avion devait venir du Canada après avoir obtenu l'accréditation canadienne «C de N», qu'ils obtiennent ensuite l'accréditation de la FAA américaine et reçoivent son numéro d'enregistrement. Maintenant que l'avion m'appartient, je peux en faire ce que je veux, compte tenu de mon organisme de réglementation fédéral.

Nous avons donc commencé à mettre sur pied un programme en vue d'enlever le déclencheur de décrochage et de rerégler les ordinateurs à une vitesse plus lente des ailes. En fait, cela nous a permis de réduire le terrain nécessaire au décollage de 900 pieds. La longueur de la piste fixée à l'usine s'en est trouvée réduite, ce qui est semblable aux facteurs de sécurité supérieurs à l'arrêt des normes des sociétés d'aviation—nous avons donc réduit la norme d'atterrissage prévue à l'usine de presque 1,300 pieds et réduit notre vitesse d'approche de quelque 8 ou 9 noeuds. Par la suite, lorsque nous avons commencé le processus d'accréditation du 601, on a choisi le même genre de mécanisme de protection et éliminer le déclencheur de décrochage de l'aile du 601 ce qui permet à ce dernier de profiter de la norme prévoyant une piste plus courte instaurée par n° 600 enregistrés aux États-Unis.

**M. Wright:** Merci, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Richmond.

**M. Richmond:** Monsieur le président, avant de clore le sujet, nous sommes en train de travailler avec le ministère des

[Text]

Transport to incorporate the same equipment in the Canadian-registered airplanes, so they will all be uniform.

**Mr. Van Gemert:** I might add, Mr. Wright, we had an aircraft depart the other day from White Plains for Los Angeles. Granted it was cool. The temperature was about 66 degrees; it was early in the morning. The aircraft, with the stall strip off—our take-off distance was some 150 feet shorter than it normally was when we owned the Gulfstream II. That was not the case whatsoever when we had the stall strip on there. We were very runway-limited with the stall strip on there.

**The Vice-Chairman:** Mr. Bell.

**Mr. Bell:** Once again, Mr. Chairman, this is an area where the evidence in *The Fifth Estate* left a very erroneous impression, because it said there were a number of airports we could not get into, and just for the reasons that Mr. Van Gemert has indicated, that is not the case for the 601 and need not be the case for the 600. But it compared us to the DC-10 totally fallaciously. It claimed that we needed more runway than the DC-10, and in fact they need, for fully loaded take-offs, without those stall strips, 4,000 feet more than we do.

How they came by their information which said we were worse than the DC-10 is totally a mystery to us. That was in fact an error. There is no doubt there are some runways which are short and which on hot days do not permit an aircraft to get off fully loaded. But nor can a Gulfstream, nor can a DC-10, with a short enough runway on a hot enough day, take off fully loaded. It may go off 75%, 85%, 90% loaded to full gross take-off weight. The information used there was in part plainly erroneous and in part quite misleading.

**The Vice-Chairman:** Mr. Fennell.

**Mr. Fennell:** Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Van Gemert, have you lost any engines in your aircraft?

**Mr. Van Gemert:** Yes, sir. As I have previously mentioned, we lost the left engine on 21 at 98 hours. We changed a gearbox on one because of a number 3 bearing, I believe, deteriorating; and we had some damage to a fan section.

**Mr. Fennell:** Casting flaws?

**Mr. Van Gemert:** No, sir. It was a piece of the spinner in the centre section of the engine, that conical portion there, which broke off and went into the fan.

**Mr. Fennell:** Were any of your planes one of the 35 that were reassessed, checked over, following the accident of March 31, 1982?

• 1510

**Mr. Van Gemert:** No, sir; but we were all up to date on the service bulletins.

**Mr. Fennell:** Do you know Mr. Joseph Bata?

**Mr. Van Gemert:** Yes, I do, very well.

[Translation]

Transports afin d'installer le même équipement dans les avions enregistrés au Canada afin d'assurer l'uniformité.

**M. Van Gemert:** J'ajouterais, monsieur Wright, un avion est parti l'autre jour de White Plains pour Los Angeles. Je reconnais qu'il faisait frais. Mais il faisait plus de 66 degrés; et c'était tôt le matin. L'avion, sans déclencheur—la distance de décollage était de quelque 150 pieds de moins que celle du «Gulfstream II» lorsque ce dernier nous appartenait. Ce n'était pas du tout le cas lorsque le déclencheur était en place. Notre choix de piste se trouvait alors très limité.

**Le vice-président:** Monsieur Bell.

**M. Bell:** Encore une fois, monsieur le président, c'est encore là un aspect où l'émission *The Fifth Estate* a créé une impression très erronée, car on y disait que nombre d'aéroports nous étaient interdits alors que justement pour les raisons qu'a mentionnées M. Van Gemert, ce n'est pas le cas du 601 et ce n'est pas nécessairement le cas du 600. C'est complètement à tort qu'on nous a comparés au DC-10. On a prétendu qu'il nous fallait une piste plus longue que le DC-10, alors qu'en fait, ce dernier, chargé à pleine capacité au décollage, sans déclencheur, a besoin de 4,000 pieds de plus que nous.

Où a-t-on trouvé les renseignements qui leur faisaient dire que nous étions pires que le DC-10, voilà qui demeure un mystère complet. En fait, il s'agit d'une erreur. Il ne fait aucun doute que certaines pistes plus courtes ne permettent pas, par temps chaud à un avion de décoller chargé à pleine capacité. Mais le «Gulfstream et le DC-10» ne le peuvent pas non plus, ils décolleront peut-être à 75 p. 100, 85 p. 100, 90 p. 100 de la pleine charge. Les renseignements donnés à l'émission étaient en partie tout à fait erronés et en partie très trompeurs.

**Le vice-président:** Monsieur Fennell.

**M. Fennell:** Merci, monsieur le président.

Monsieur Van Gemert, vous est-il arrivé de perdre des moteurs?

**M. Van Gemert:** Oui, monsieur. Comme je l'ai mentionné précédemment, nous avons perdu le moteur gauche du 21 à 98 heures. Nous avons changé la boîte de vitesse d'un avion à cause d'un coussinet no. 3 qui s'était je crois détérioré; et nous avons subi quelques dégâts à la soufflante.

**M. Fennell:** Des criques d'usinage?

**M. Van Gemert:** Non, monsieur. Il s'agissait d'un morceau de la casserole au centre du moteur, cette partie conique là, qui s'est brisée et qui est tombée dans la soufflante.

**M. Fennell:** Est-ce que parmi vos avions, il y en avait parmi les 35 qui ont été réexaminés, vérifiés, suite à l'accident du 31 mars 1982?

**M. Van Gemert:** Non monsieur, mais nous étions tous à jour pour les communiqués de service.

**M. Fennell:** Connaissez-vous M. Joseph Bata?

**M. Van Gemert:** Oui, très bien.



[Texte]

**Mr. Fennell:** Is he a reliable gentleman?

**Mr. Van Gemert:** Yes, he is.

**Mr. Fennell:** Would you agree with his comments in *\*The Fifth Estate*? I will give you the comments: "They were cocky in their advertising"; and another one, "I feel it was oversold right from the very beginning."

**Mr. Van Gemert:** I think you will have to come to a personal assessment. One of the things, sir, you have to understand, if you go back and read the initial contract specifications that were laid out, is that I as an operator have a responsibility thoroughly to understand the contract. The way the contract was written, it stated range as being 4,000 miles theoretical range. I believe it was -400. So if the aircraft made 3,600 nautical miles theoretical range, it met its specification. Now, that is an airline specification; and for most people when they buy airliners, if you like, that is the type of range criterion set forth.

I cannot fault Canadair. The bulk of their previous marketing had been either to airlines or to the military. Those are technical terms that are based on lifting the airplane up to some cruise altitude, if you like, full of fuel, starting the engines, and then flying it until the engines run out of gas; and that is as far as it can go. That is measurable; and it is an engineering perspective.

But as a corporate operator, we deal in terms—probably the most common term is the National Business Aircraft Association instrument flight rules or visual flight rules range. This is a range predicated on starting the airplane up; taxiing it out; climbing it up; flying it optimally some distance; making a descent; missing the approach; going into holding at some intermediate altitude; and then going to another airport 200 miles away and having some reserve fuel. That is something that fits in our logic.

When we looked at the contract, we did not view the airplane as having a 4,000-mile range. It said 4,000 theoretical; and we did not understand what "theoretical" was. We had to go to some of our airline friends, if you like, to clarify the terms and match apples against apples. When we got done evaluating that contract, we determined that the aircraft had in the order of magnitude of around a 3,300 nautical mile range.

The aircraft as delivered did fall short of that 3,300 nautical mile range. It is around 2,800 right now. However, once they elect to proceed, I firmly believe Canadair has the modifications that can be incorporated into the 600 to bring it up very, very close to that 3,300 nautical mile range, as set forth in the contract.

**Mr. Fennell:** So basically what he said... there was some misrepresentation to the industry? If you were selling to an

[Traduction]

**M. Fennell:** Peut-on avoir confiance en lui?

**M. Van Gemert:** Oui.

**M. Fennell:** Êtes-vous d'accord avec les remarques qu'il a faites au cours du programme *The Fifth Estate*? Je vais vous dire ce qu'il a dit: «Ils étaient très sûrs d'eux dans leur publicité», et cette autre remarque: «J'ai l'impression qu'on avait vendu dès le départ trop de billets pour le nombre de places qu'il y avait».

**M. Van Gemert:** Il faudra vous faire votre propre idée, je crois. Une chose qu'il faut comprendre, monsieur, si vous relisez les spécifications du contrat initiales, celles que j'ai, en tant qu'exploitant, la responsabilité de comprendre à fond le contrat. Le contrat tel que rédigé mentionnait que le rayon d'action était en théorie 4,000 milles. Je crois qu'il était de 400 milles de moins. Par conséquent, si l'avion avait un rayon d'action théorique de 3,600 milles nautiques, les spécifications étaient respectées. Il s'agit de spécifications de l'aviation, et pour la plupart des gens qui achètent des avions de ligne, par exemple, c'est le genre de critères établis pour le rayon d'action.

Je ne peux pas blâmer Canadair. En grande partie, leur commercialisation s'adressait soit aux lignes aériennes ou au secteur militaire. Ce sont des termes techniques qui se fondent sur la montée de l'avion jusqu'à une altitude de croisière donnée, si vous voulez, sur le plein du carburant, le démarrage des moteurs, et de faire voler l'avion jusqu'à ce qu'il ne reste plus de carburant, c'est la limite de son rayon d'action. Cela peut se mesurer, il s'agit d'une perspective d'ingénierie.

En tant que société exploitante, nous faisons affaire—probablement que ce dont on parle le plus souvent ce sont les règlements de vol aux instruments de l'Association nationale des aéronefs commerciaux ou le rayon d'action prévu dans les règles du vol à vue. Il s'agit d'un rayon d'action prévu depuis le moment où l'avion démarre, roule sur la piste, prend son envol, vole sur une distance optimale, amorce une descente, manque l'approche, est mis en attente à une altitude intermédiaire, se rend à un autre aéroport 200 milles plus loin tout en ayant une réserve de carburant. C'est une situation qui s'inscrit bien dans notre logique.

Lorsque nous avons examiné le contrat, nous n'avons pas remarqué que l'avion avait un rayon d'action de 4,000 milles. On mentionnait 4,000 milles théoriques, nous n'avons pas compris ce que signifiait ce mot «théoriques». Nous avons dû nous adresser à nos amis de l'aviation, si vous voulez, pour obtenir des précisions afin de pouvoir tous parler le même langage. Lorsque nous avons terminé l'évaluation du contrat, nous avons déterminé que l'avion avait un rayon d'action de quelque 3,300 milles nautiques.

L'avion livré avait un rayon d'action moindre que 3,300 milles nautiques. Son rayon n'était que de 2,800 milles nautiques. Cependant, je suis tout à fait sûr que Canadair peut faire les modifications nécessaires aux 600 et faire que son rayon d'action se rapproche de très très près aux 3,300 milles nautiques, prévus dans le contrat.

**M. Fennell:** Voici donc ce qu'il a dit fondamentalement—on a fait à l'industrie une présentation déformée? Si l'on vendait à



[Text]

airline, they would understand; but to the industry they were selling to, it was somewhat misleading.

**Mr. Van Gemert:** I bear a responsibility there as well to understand what I am reading. In contractual terms they were certainly within their right to place it that way. I would hope that if I were going to buy another \$5 million or \$6 million airplane, I would certainly research what is in the contract for what it is I am buying.

**Mr. Fennell:** When you buy these new planes . . . you have a regular operation—you buy them in the early part of the run.

**Mr. Van Gemert:** Yes, absolutely.

**Mr. Fennell:** You obviously realize that you are getting a good deal. Somebody else is paying a good share of the cost.

**Mr. Van Gemert:** Yes, sir.

**Mr. Fennell:** That is why you buy it at that time.

**Mr. Van Gemert:** Obviously the reason we do that—and you personally have to make the assessment on any new aircraft program—is first, is your company willing to take on the management issues and problems to nurture that thing through its development cycle? If you do not have the capability or the expertise, or are unwilling to do that, you should not buy at the front end of any new program. The other thing that happens, the way our market reacts, if you look how executive airplanes are bought, and I can only speak in the United States now, we all respond to our own tax laws, if you like, but domestically we purchase on an eight-year cycle.

• 1515

**Mr. Fennell:** I understand that.

**Mr. Van Gemert:** So what happens is that in that cycle there are leadership companies that are bell-ringer companies, if you like, that have the expertise, or the depth of management, to be able to manage their way through those types of programs.

So I think for any manufacturer it becomes key, if he wants to put a new product in the marketplace, to begin to get those leadership buyers up front, because there is a tremendous herd instinct in that marketplace. There a number of operators that are single airplane operators that do not have that level of expertise or that depth of management, and what they are doing is they are watching those other companies that they know and respect as having that level of expertise to see what they are going to do. If they see those companies going in this direction, then they accept the fact that, hey, these guys have very carefully researched this thing, they are not going to stick their neck out making any dumb decisions; and they fall in line. I think any manufacturer going counts on that to get the momentum in the marketplace.

**Mr. Fennell:** In a normal market in the United States, what would be the maximum potential . . . ? I mean, you know the air pilots association . . .

[Translation]

une ligne aérienne, les gens de ce domaine comprendraient, mais si l'on vend l'industrie, c'est un peu trompeur.

**M. Van Gemert:** Je porte une certaine responsabilité également lorsqu'il s'agit de comprendre ce que je lis. Sur le plan contractuel, ils avaient certainement le droit de le présenter de cette façon. J'espère que si j'avais à acheter un autre avion de 5 millions ou de 6 millions de dollars, je ferais quelques recherches au sujet du contrat pour savoir ce que j'achète.

**M. Fennell:** Lorsqu'on achète ces nouveaux avions—il s'agit d'une activité régulière—on les achète en début de série.

**M. Van Gemert:** Tout à fait.

**M. Fennell:** On réalise évidemment qu'on fait une bonne affaire. Quelqu'un d'autre paie une bonne partie des coûts.

**M. Van Gemert:** Oui monsieur.

**M. Fennell:** C'est pourquoi vous l'avez acheté à cette époque.

**M. Van Gemert:** La raison évidemment pour laquelle on le fait—et il faut personnellement faire l'évaluation de tout programme concernant un nouvel avion—c'est premièrement, si la compagnie est disposée à faire face aux questions et aux problèmes de gestion qui se présentent pendant toute la durée du cycle de développement? Si l'on n'a ni la capacité ni la compétence, ou si l'on ne veut pas le faire, on ne doit pas acheter au tout début d'un nouveau programme. L'autre aspect, c'est la façon dont le marché réagit, voyez comment les avions d'affaires sont achetés, je ne peux parler que pour les États-Unis, nous tenons tous compte de nos propres lois fiscales, si vous voulez, mais, sur le plan interne, le cycle d'achat est de huit ans.

**M. Fennell:** Je comprends cela.

**M. Van Gemert:** Ce qui se produit, c'est qu'il y a un associé qui a des compagnies de tête, des compagnies meneuses qui ont la compétence, la qualité de gestion qui leur permet de se retrouver dans ce genre de programmes.

Pour tout fabricant, il devient essentiel, lorsqu'il désire placer un nouveau produit sur le marché, d'obtenir que ces compagnies meneuses achètent d'abord, car il y a dans le marché un sentiment d'entraide énorme. Il y a un certain nombre d'exploitants qui sont des exploitants d'aéronefs simplement, qui n'ont pas ce niveau de compétence, cette qualité de gestion, par conséquent, ils surveillent ce que font les autres compagnies qu'ils connaissent et respectent comme ayant ce niveau de compétence pour voir ce qu'elles vont faire. S'ils se rendent compte que ces compagnies s'engagent dans cette direction, ils acceptent ce fait et se disent: Ces bonshommes ont certainement examiné la chose de très près, ils ne vont pas se mouiller et prendre de mauvaises décisions, et ils suivent. À mon avis, tout fabricant compte là-dessus pour donner un certain élan au marché.

**M. Fennell:** Dans un marché normal aux États-Unis, quelle serait la possibilité maximale . . . ? Je veux dire par là que vous connaissez l'Association des pilotes d'avions . . .

[Texte]

**Mr. Van Gemert:** Yes, sir.

**Mr. Fennell:** —you gave the name before, I know of them. What would be the maximum normal sales in a normal year, we will say this year, or let us go back to 1981 when it was better? What would be the normal sales for this type of aircraft in the United States in one year?

**Mr. Van Gemert:** This is recollection, as obviously I do not have the figures at my fingertips, but I believe companies such as Lear sold somewhere in the neighbourhood of 137 airplanes that year.

**Mr. Fennell:** No, I meant the specific; this is a different ballgame...

**Mr. Van Gemert:** This category of airplane.

**Mr. Fennell:** —than two million Lear jets.

**Mr. Van Gemert:** I would guess in that category of airplane, domestically in the United States, it would probably be somewhere in the neighbourhood of 80 to 100.

**Mr. Fennell:** Do you feel that Canadair could get 20% of that market?

**Mr. Van Gemert:** Absolutely. No question.

**Mr. Fennell:** Do you feel they could get more than that?

**Mr. Van Gemert:** Yes, sir.

As I talk amongst my contemporaries, and you have to understand there is a very strong grass-roots communication link over there...

**Mr. Fennell:** Yes, that is why I am asking.

**Mr. Van Gemert:** —it very much concerns us, because you are talking about our investment values as well. The things that we see the press putting out raises very, very serious questions. If I am a potential customer and I am ready to lay out \$10 million right now, I would very seriously reconsider putting out the \$10 million with everything I read in the press. Now if I am very knowledgeable, and I understand the technical issues and so forth, I may have the management strength to override that.

**Mr. Fennell:** But at your own peril.

**Mr. Van Gemert:** Yes.

**Mr. Fennell:** On any of the three aircraft you have bought, do you have the option of a buy-back arrangement to put it into a 601?

**Mr. Van Gemert:** No.

**Mr. Fennell:** You do not.

**Mr. Van Gemert:** No, sir.

**Mr. Fennell:** On the aircraft that you have travelling between White Plains and Rochester, two and a half trips a day you said, five days a week...

**Mr. Van Gemert:** Five days a week.

[Traduction]

**M. Van Gemert:** Oui, monsieur.

**M. Fennell:** ... vous l'avez déjà nommée, je la connais. Quel serait le niveau maximal de ventes normales pour une année normale, disons cette année, ou revenons plutôt à 1981 alors que les affaires allaient mieux? Quelles seraient les ventes normales pour ce genre d'avions aux États-Unis en une seule année?

**M. Van Gemert:** J'essaie de me souvenir, car évidemment je ne connais pas les chiffres par coeur, mais je crois que des compagnies comme Lear ont vendu quelque 137 avions cette année-là.

**M. Fennell:** Non, je voulais le détail, c'est tout à fait différent...

**M. Van Gemert:** Cette catégorie d'avions.

**M. Fennell:** ... des deux millions d'avions à réaction Lear.

**M. Van Gemert:** J'imagine que, dans cette catégorie d'avions, aux États-Unis, il s'agirait probablement de quelque 80 à 100 avions.

**M. Fennell:** Croyez-vous que Canadair pourrait obtenir 20 p. 100 de ce marché?

**M. Van Gemert:** Certainement. Il n'y a pas de doute à ce sujet.

**M. Fennell:** Croyez-vous que Canadair pourrait obtenir davantage?

**M. Van Gemert:** Oui, monsieur.

Je discute avec mes contemporains, et vous devez comprendre qu'il y a un lien de communication très fort, au niveau populaire, là-bas...

**M. Fennell:** Oui, c'est pourquoi je posais des questions.

**M. Van Gemert:** ... cela nous inquiète beaucoup, car vous parlez également de nos investissements. Ce que nous voyons dans la presse nous porte à nous poser de très sérieuses questions. Si je suis un client éventuel et que je suis disposé à investir 10 millions de dollars présentement, j'y songerais très sérieusement à cause de tout ce que je lis dans la presse. Si j'étais très compétent, si je connaissais très bien les questions techniques, par exemple, j'aurais probablement la capacité de gestion nécessaire pour passer par là-dessus.

**M. Fennell:** À vos propres risques.

**M. Van Gemert:** Oui.

**M. Fennell:** Pour chacun des trois avions que vous avez achetés, vous a-t-on offert l'option de rachat pour le 601?

**M. Van Gemert:** Non.

**M. Fennell:** Vous ne l'aviez pas.

**M. Van Gemert:** Non, monsieur.

**M. Fennell:** Pour l'avion que vous empruntez pour voyager entre White Plains et Rochester, vous voyagez deux fois et demi par jour dites-vous, quelque cinq jours par semaine...

**M. Van Gemert:** Cinq jours par semaine.



[Text]

**Mr. Fennell:** —what percentage of those flights in the past year have you failed to make in that plane?

**Mr. Van Gemert:** I looked at our record this morning and I believe it was somewhere in the neighbourhood of 4.5%.

**Mr. Fennell:** So it is only 4.5% down.

**Mr. Van Gemert:** That is right. Well, it is down more than that.

**Mr. Fennell:** I meant down on your two and a half trips.

**Mr. Van Gemert:** Right.

**Mr. Fennell:** No, I know it is down beyond that; you have to repair it—the maintenance.

**Mr. Van Gemert:** That is absolutely correct.

**The Vice-Chairman:** May I interrupt a second? How does that compare with the other planes that you utilize?

• 1520

**Mr. Van Gemert:** The aircraft that this airplane replaced was a Gulfstream-I that was built in 1963, I believe. It had some 16,000 hours on it which we subsequently transferred to Xerox in London. You have to understand these are different technological cycles. The Challenger take us less maintenance man-hours per flight hours to do the normal inspections—the routine inspections and the routine-type repairs. We have less man-hours associated with opening and closing and gaining access to those things that need to be inspected. Probably the most adverse impact on our maintenance when we initially started out was developing our own learning curve. This airplane is an AC airplane and we have never operated AC airplanes. We had a high level in DC technology, but limited DC power . . .

**The Vice-Chairman:** Alternating.

**Mr. Van Gemert:** —AC power.

**The Vice-Chairman:** No sooner out of my mouth than I realized what it was.

**Mr. Van Gemert:** We did not have the understanding of how AC systems operated and we certainly had a learning curve to develop. This airplane has logic circuits in it that are extremely advanced and we did not have an exposure and experience dealing with logic circuits, so our maintenance folks had to work very, very hard to develop their learning curve. We feel very good about the airplane right now. We feel there probably is not anyone around that knows the aircraft any better than we do.

We had the same type learning curve to develop with our pilots. We had been used to operating aircraft that did not have the fuel efficiencies that we currently have. Now you take an airplane, let us say, that we would normally go to Rochester with and load 10,000 pounds of fuel on it and tell the pilot to

[Translation]

**M. Fennell:** . . . quel pourcentage de ces vols n'avez-vous pas pu faire sur cet avion au cours de l'an dernier?

**M. Van Gemert:** J'ai consulté nos dossiers ce matin et il s'agit, je crois, de 4.5 p. 100.

**M. Fennell:** L'avion est retenu au sol 4.5 p. 100 du temps seulement.

**M. Van Gemert:** C'est exact. En réalité, il est retenu au sol plus que cela.

**M. Fennell:** Je voulais dire retenu au sol lors de vos deux voyages et demi.

**M. Van Gemert:** Oui.

**M. Fennell:** Non, je sais qu'il est retenu au sol plus que cela, il faut évidemment réparer l'avion . . . en faire la maintenance.

**M. Van Gemert:** C'est tout à fait juste.

**Le vice-président:** Puis-je vous interrompre un instant? Comment cela se compare-t-il avec d'autres avions que vous utilisez?

**M. Van Gemert:** L'aéronef que cet avion a remplacé était le *Gulfstream—I* construit en 1963 je crois. Il comptait quelque 16,000 heures de vol que nous avons transférées subséquemment à Xerox à Londres. Il faut comprendre qu'il s'agit là de cycles technologiques différents. Le Challenger a besoin de moins d'heures-hommes de maintenance par heure de vol pour des inspections normales—les inspections de routine et les réparations de routine. Nous avons moins d'heures-hommes associés à l'ouverture, fermeture et l'accès à ces avions qu'il faut inspecter. Ce qui a eu l'effet le plus néfaste sur votre maintenance lorsque nous avons commencé suffit de mettre au point notre propre courbe d'apprentissage. Cet avion est un avion CA et nous n'avions jamais exploité d'avions de ce genre. Nous avons un niveau de technologie élevé en CC, mais peu de courant continu . . .

**Le vice-président:** Alternatif.

**M. Van Gemert:** . . . en alimentation CA.

**Le vice-président:** Sitôt dit, je me suis rendu compte de quoi il s'agissait.

**M. Van Gemert:** Nous ne savions pas comment les systèmes CA fonctionnaient et nous avons certainement une courbe d'apprentissage à mettre au point. L'avion dispose de circuits logiques extrêmement perfectionnés, nous ne les connaissons pas, nous n'avions aucune expérience de ces circuits, par conséquent, nos gens de la maintenance ont dû travailler très très fort pour mettre au point leur courbe d'apprentissage. Nous nous sentons très à l'aise avec cet avion maintenant. Nous croyons qu'il n'y a probablement personne autour de nous qui connaisse aussi bien l'avion.

Il nous a fallu mettre au point également le même genre de courbe d'apprentissage pour nos pilotes. Nous avons l'habitude d'avions qui étaient beaucoup moins efficaces sur le plan carburant que ceux-ci. Prenons par exemple le cas de l'avion qui normalement se rendrait à Rochester avec une charge de



[Texte]

load 4,300 pounds of fuel on it, well immediately, conceptually, he is out of gas. You have to nurture that learning curve until he understands his 4,300 pounds is going to get the same thing done that the 10,000 pounds did on the other piece of equipment. Those learning curves are very, very pertinent to us.

**Mr. Fennell:** Has anybody from Canadair approached you about coming to work for them to sell their plane?

**Mr. Van Gemert:** No, sir.

**Mr. Fennell:** I think it would be a hell of a good thing for them to do. The Government of Canada, and I think the Auditor General could vouch for this because he wrote it up in one of his reports, verified that probably we are the largest customer in Canada that Xerox has . . .

**Mr. Van Gemert:** Oh, is that right?

**Mr. Fennell:** —because one thing in a bureaucracy, they love to make copies. I ended up today with five copies of the same thing I happened to go back and throw into a wastepaper basket. So I was thinking that in view of that, perhaps Xerox might let you off for a year to give it a real whirl.

**Mr. Van Gemert:** No, I am completely happy where I am at. We have good salt water down where we live in Connecticut. You do not have that up here.

**Mr. Fennell:** Yes, but maybe you could stay there. You might help Canada out of this jam; you are a damn good salesman for them.

**The Vice-Chairman:** Well, as they say at Xerox, you can say that again.

May I interrupt? Mr. Kearns did want to make a point, I think.

**Mr. F. Kearns (Former President and Chief Executive Officer, Canadair Limited):** Mr. Chairman, I have one comment to make regarding a point raised about theoretical range early on in your questioning. The use of the theoretical range we copied initially in our first agreements from one other business jet manufacturer, and I am almost certain it was Gulfstream, who used this same method of stating the range; namely, theoretical range. I agree with Mr. Van Gemert, it turned out to be a very impractical thing, because you could not prove it. I suspect it was invented by . . .

**Mr. Fennell:** An advertising agency?

**Mr. Kearns:** —perhaps the legal profession; but along the way we changed to the more practical basis of stating range in a provable manner, and I understand the other “biz-jet” manufacturers have gone the same way.

**Mr. Fennell:** I am interested that you bought a Challenger to travel 250 miles with a full load. I would think there would be some turbo-props on the market that would have been more economical.

[Traduction]

carburant de 10,000 livres, si on dit au pilote de charger 4,300 livres de carburant, immédiatement, du point de vue conceptuel, il est à court de carburant. Il faut vraiment mettre au point cette courbe d'apprentissage pour que le pilote comprenne bien que les 4,300 livres de carburant le mèneront aussi loin que les 10,000 livres précédemment sur l'autre avion. Ces courbes d'apprentissage sont extrêmement importantes pour nous.

**M. Fennell:** Quelqu'un de Canadair a-t-il communiqué avec vous pour que vous veniez vendre leurs avions?

**M. Van Gemert:** Non, monsieur.

**M. Fennell:** Ce serait avantageux pour eux de le faire. Le gouvernement du Canada, et le vérificateur général s'en porteraient garants, je crois, car celui-ci a inclus dans un de ses rapports vérifié que nous sommes probablement le client le plus important au Canada que Xerox a . . .

**M. Van Gemert:** Oh, est-ce vrai?

**M. Fennell:** . . . car dans la bureaucratie on aime tirer beaucoup d'exemplaires. Je me suis retrouvé aujourd'hui avec cinq exemplaires de la même chose et j'en ai jeté quelques-uns finalement dans la corbeille. Je pense donc qu'à cause de cela Xerox pourrait vous libérer un an pour vraiment faire l'essai.

**M. Van Gemert:** Non, je suis tout à fait content où je suis. Nous avons de la bonne eau salée où je vis au Connecticut. Vous n'avez pas cela ici.

**M. Fennell:** Oui, mais vous pourriez peut-être rester là-bas. Vous pourriez aider le Canada à se tirer d'affaires, vous êtes un fichu bon vendeur pour eux.

**Le vice-président:** Comment le dire à Xerox, vous pouvez le répéter.

Puis-je interrompre? M. Kearns voulait faire une remarque je crois.

**M. F. Kearns (ancien président et directeur général, Canadair Limitée):** Monsieur le président, je voudrais faire un commentaire concernant la question soulevée au sujet de la distance franchissable théorique un peu plus tôt. Nous avons copié au départ dans nos premières ententes, d'un autre fabricant de jet d'affaires, cette utilisation de la distance franchissable, et je suis presque sûr qu'il s'agissait du *Gulfstream*. Je suis d'accord avec M. Van Gemert, il s'est trouvé que la chose a été tout à fait impraticable, car on ne pouvait l'approuver. Je soupçonne qu'elle fut inventée . . .

**M. Fennell:** Par une agence de publicité?

**M. Kearns:** . . . peut-être par les avocats; mais en cours de route nous avons décidé d'emprunter cette base plus pratique pour définir la distance franchissable et pour pouvoir l'approuver, mais je crois comprendre que les autres fabricants de «jets d'affaires» ont fait la même chose.

**M. Fennell:** Ce qui m'intéresse c'est que vous ayez acheté le Challenger pour parcourir 250 milles à pleine charge. J'aurais cru qu'il pouvait y avoir des aéronefs à turbopropulseurs sur le marché plus économiques.

[Text]

**Mr. Van Gemert:** Yes, that is correct, there is no question about that. Understand that we had a Gulfstream I operating on that route that was coming to end of life.

• 1525

We were looking to buy a Saab-Fairchild 340, which is a current state-of-the-art turbo-prop, to fly that route. The delivery of that airplane would not be until—that generation of airplane, which includes your Dash-8 and some of those others—the delivery of those airplanes would not be until the 1985-86 timeframe; in there. If you looked at the purchase price of the airplane and then applied the escalators due and payable on it, those became quite expensive airplanes at time of delivery, in that timeframe. We also came into some internal political constraints, viewing the recession in the offing, if we put our capital constraints on very soon. It would have been very difficult for us to buy a 340 or that type of aircraft at that time for that type of delivery.

So what we did was we got a significant return on investment by putting on that Challenger net configuration and replacing the Gulfstream-I; and at the same time preserving our long-range strategy to have another long-range aircraft and in our long-range plan looking to consider a turbo-prop to replace that Challenger and get another significant return on investment improvement as business turned around and then reconfiguring that Challenger to put it back in the type of operation we originally conceived of.

**Mr. Bell:** I will be arranging for a Dash-8 visit to Xerox very promptly . . .

**Mr. Fennell:** I would give him a good deal.

**Mr. Bell:** —and I will discuss your share of the commission at that time.

**Mr. Fennell:** Maybe you could sell him a Dash-7 in the interim. There is a bit of an inventory.

This question of take-off: I think there was a comment that at White Plains there were problems in the takeoff because the strip was not long enough. That was particularly applied to the 18-passenger, I would guess, with the heavy . . .

**Mr. Van Gemert:** No. Unfortunately, that applies to your airplanes, the Canadian-registered 600s. The 600s that are in the United States have the stall strip off and we do not have that problem.

**Mr. Fennell:** I do not know enough about aircraft to find out any more than I have already heard about the stall strip.

**Mr. Van Gemert:** Suffice it to say that the difference is that our aircraft, a fully loaded airplane, can take off in about 900 feet less runway. It can take about 1,300 to 1,400 feet less runway to land than the 600s in Canadian registry.

**Mr. Fennell:** How many feet does your plane take? What do you allow for?

**Mr. Van Gemert:** The 18-passenger going to Rochester in the wintertime has a balanced field length of about 2,300 feet.

[Translation]

**M. Van Gemert:** Oui, c'est exact, il n'y a pas de doute à ce sujet. Vous devez comprendre que nous avions un Gulfstream I sur cette route, et qu'il était sur le point d'être remplacé.

Nous voulions acheter un Saab-Fairchild 340, qui est le meilleur turbopropulseur que l'on puisse trouver aujourd'hui, pour assurer cette liaison. Ces appareils, y compris les Dash-8 et d'autres, ne devaient pas être livrés avant 1985-1986. Or, étant donné son prix d'achat et les clauses d'indexation dont il était assorti, cet appareil devenait extrêmement coûteux au moment de la livraison. Nous subissions également des pressions politiques internes, étant donné la récession que l'on voyait approcher rapidement. Il nous aurait été très difficile d'acheter un 340 ou un appareil de ce genre à ce moment-là, compte tenu des conditions de livraison.

En conséquence, nous avons choisi de mieux rentabiliser nos investissements en orientant nos efforts vers le Challenger, pour remplacer le Gulfstream-I; parallèlement, nous maintenons notre stratégie à long terme qui consistait à nous équiper d'un autre appareil à grand rayon d'action et à envisager, à plus long terme, le remplacement du Challenger par un turbopropulseur, une fois que les affaires marcheraient mieux.

**M. Bell:** Je vais bientôt rendre visite à Xerox pour un Dash-8 . . .

**M. Fennell:** Je lui ferai un bon prix.

**M. Bell:** . . . et je proposerais de vous donner une partie de la commission.

**M. Fennell:** Vous pourriez peut-être lui vendre un Dash-7 en attendant. Il y en a pas mal en stock.

Au sujet du décollage, je crois qu'on avait parlé, à White Plains, d'un problème à ce niveau-là, étant donné la longueur insuffisante de la piste. Cela s'appliquait particulièrement à l'avion de 18 passagers, étant donné . . .

**M. Van Gemert:** Non, malheureusement, cela s'applique à vos appareils, c'est-à-dire aux «600» enregistrés au Canada. Ce sont les appareils de ce type qui se trouvent aux États-Unis qui ont ce genre de problème, mais pas nous.

**M. Fennell:** Je n'en connais pas assez sur l'aéronautique pour vous en dire davantage au sujet de ce problème.

**M. Van Gemert:** On peut facilement le résumer de la façon suivante: notre appareil, chargé à pleine capacité, a besoin de 900 pieds de moins pour décoller. Pour atterrir, il a besoin de 1300 à 1400 pieds de moins que les autres appareils «600» enregistrés au Canada.

**M. Fennell:** Combien de pieds vous faut-il pour décoller?

**M. Van Gemert:** Les appareils qui transportent 18 passagers et qui se rendent à Rochester en hiver ont besoin d'environ 2,300 pieds.



[Texte]

**Mr. Fennell:** And that is your take-off?

**Mr. Van Gemert:** That is not your take-off distance. Your take-off distance is considerably less than that. The 2,300 feet . . .

**Mr. Fennell:** That is what I meant, though.

**Mr. Van Gemert:** You have to have that much runway.

**Mr. Fennell:** Yes, you have to have 2,300 feet.

**Mr. Van Gemert:** Yes; to take off legally. Your take-off run will normally be 1,200 feet, or something like that. In the summertime that 18-seater would require normally around 4,300 feet, 4,500 feet.

**Mr. Fennell:** And how does that compare with a small Lear jet—the 35 or whatever?

**Mr. Van Gemert:** We just bought two of the Lear- 55s, which we are taking delivery on—and understand again, this is a long-range, small jet.

**Mr. Fennell:** Yes.

**Mr. Van Gemert:** The runway requirements are absolutely comparable with the R-600s, except that the landing runway requirement is higher on the Lears than it is on R-600s.

**Mr. Fennell:** Have you had an opportunity to review the 601 or test it, fly it?

**Mr. Van Gemert:** Review it, yes. I have not test-flown it.

**Mr. Fennell:** So you have not had an opportunity to see if it that much better?

**Mr. Van Gemert:** All we do is look at the paperwork data.

**Mr. Fennell:** But now that there is one that flies, it would be an opportunity?

**Mr. Van Gemert:** We are very happy with the 600s.

**Mr. Fennell:** So you do not intend to pursue for the future looking at the 601?

**Mr. Van Gemert:** No, sir.

**Mr. Fennell:** When you bought your three aircraft, did you put a deposit down on each aircraft?

• 1530

**Mr. Van Gemert:** I am trying to remember how we did this. We bought them sequentially. We bought two at the same time, and then we bought a third one. When we bought two at the same time, if I remember correctly, we put deposits down at the same time for each aircraft. Then I believe it was a period of time of about six to eight months when we then made the decision to buy the third, and we put the deposit down for the third at that time.

**Mr. Fennell:** When you reviewed *The Fifth Estate* and saw that Federal Express put down one deposit for 25 planes, did that concern you at all?

**Mr. Van Gemert:** No, it did not.

[Traduction]

**M. Fennell:** Pour décoller?

**M. Van Gemert:** Non, il en faut beaucoup moins pour décoller.

**M. Fennell:** C'est ce que je voulais dire.

**M. Van Gemert:** Il vous faut donc cette distance-là.

**M. Fennell:** Il vous faut 2,300 pieds.

**M. Van Gemert:** Oui, pour un décollage légal. Pour décoller, on parcourt normalement environ 1200 pieds. En été, cet appareil de 18 passagers a normalement besoin de 4,300 à 4,500 pieds.

**M. Fennell:** Par rapport au petit jet Lear, le 35 ou autre, cela donne quoi?

**M. Van Gemert:** Nous venons d'acheter deux Lear 55, dont nous devons prendre livraison le . . . Je crois qu'il s'agit d'un petit jet à long rayon d'action.

**M. Fennell:** En effet.

**M. Van Gemert:** Ce type d'appareil a besoin d'exactly la même longueur de piste que les R-600, mais on exige davantage pour atterrir.

**M. Fennell:** Avez-vous déjà inspecté ou essayé le «601»?

**M. Van Gemert:** Nous l'avons inspecté, mais je ne l'ai pas encore essayé.

**M. Fennell:** Donc, vous ne savez pas s'il est aussi bon qu'on le dit?

**M. Van Gemert:** Nous nous sommes contentés de prendre connaissance de la fiche technique.

**M. Fennell:** Toutefois, étant donné qu'il y en a un qui vole maintenant, vous pourriez saisir cette occasion?

**M. Van Gemert:** Nous sommes tout à fait satisfaits des 600.

**M. Fennell:** Donc, vous n'avez pas l'intention d'acheter éventuellement des 601?

**M. Van Gemert:** Non.

**M. Fennell:** Quand vous avez acheté vos trois appareils, avez-vous fait un dépôt pour chacun d'entre eux?

**M. Van Gemert:** Si je me souviens bien, nous les avons achetés l'un après l'autre, ou plutôt deux ensemble, et ensuite le troisième. Lorsque nous en avons acheté deux ensemble, je crois que nous avons fait un dépôt pour chaque appareil. Ensuite, je crois que nous avons attendu environ six à huit mois avant de décider d'en acheter un troisième, et c'est à ce moment-là que nous avons fait un autre dépôt pour ce troisième appareil.

**M. Fennell:** Lorsque vous avez constaté, à l'émission *The Fifth Estate*, que Fdral Express avait fait un dépôt pour 25 appareils, cela vous a-t-il surpris?

**M. Van Gemert:** Non.



[Text]

**Mr. Fennell:** You know the details of the Federal Express situation.

**Mr. Van Gemert:** Absolutely.

**Mr. Fennell:** Do you feel that was the best way for Canadair to get out of the problem they were in? Considering what you know about the Federal Express order, where they ordered 25 planes, put one deposit down, and subsequently Canadair had to rearrange financing with them and they ended up with one plane in effect for nothing, did that not concern you? Or do you consider that was the best way for Canadair to get out of that commitment?

**Mr. Van Gemert:** I think that is a decision that Canadair would have to make. I am not running their business for them.

**Mr. Fennell:** I accept your answer, because I was trying to lead you into something I should not have.

I have no other questions for a minute. I would like to read through my notes.

**The Vice-Chairman:** Mr. Bell had said earlier that he would invite Mr. Bennett to go first and that he might have some observations afterwards. Could I ask him to go ahead with them?

**Mr. Bell:** Some of the comments I wanted to make to highlight some of the aspects of *The Fifth Estate* program that I think were either misleading or erroneous I have added to the record in the comments I have made interspersing what Mr. Van Gemert was saying. One other fact in the program I think should be set straight. Again, I am not an expert in this, and we can provide you with that expert input, but there was reference to an in-service crash of the aircraft at the Hailey Airport in early January of 1983. There was a report in the program that indicated that the cause of the crash was suspected structural failure.

The NTSB—"National Transport Safety Board" I believe it stands for—is the competent authority for the investigation of that accident and is carrying out that investigation. Their final report is not yet in and I believe will not be available until late in the summer, but all the evidence—and I think they would be prepared to indicate it—has not at this stage given rise to any evidence of structural or mechanical failure on the part of the aircraft. The final report, as I say, will be out I believe in the month of August; but the report in the program gave directly the contrary evidence, and I am told by the authorities at NTSB that if they had been called, they would have been very explicit in stating that assertion. They are not in a position at this stage to give a final statement on the cause as they have determined it, but they certainly would not concur with the allegation made on the program. Yet that was one of the bits of information promoted by that program.

The only other observation I would make—and I obviously make this not as an expert but as a layman—is that if one reviews the record of other aircraft and one looks at the performance of this aircraft, it is clear that we are dealing with a development stage product, as Mr. Van Gemert has said.

[Translation]

**M. Fennell:** Vous savez dans quelle situation se trouve *Federal Express*.

**M. Van Gemert:** Bien sûr.

**M. Fennell:** Pensez-vous que, pour Canadair, c'était la meilleure façon de régler le problème auquel la société faisait face? Vous saviez que *Federal Express* avait passé un commande de 25 avions, avec un dépôt, mais lorsque, par la suite, Canadair a dû les refinancer pour finalement se retrouver avec un appareil pour rien, cela ne vous a pas inquiété? A moins que vous ne pensiez que c'était là la meilleure façon pour Canadair de s'en sortir?

**M. Van Gemert:** C'est une décision qui relève de Canadair. Ce n'est pas moi qui dirige.

**M. Fennell:** J'accepte votre réponse, car je reconnais avoir injustement essayé de vous amener à dire quelque chose.

Je n'ai pas d'autres question pour l'instant. J'aimerais simplement prendre le temps de lire mes notes.

**Le vice-président:** M. Bell nous a signalé tout à l'heure qu'il demanderait à M. Bennett de répondre en premier, et qu'il ferait peut-être ensuite quelques remarques. Puis-je lui donner la parole?

**M. Bell:** Je suis déjà intervenu plusieurs fois, au cours de la déposition de M. Van Gemert, pour signaler certaines erreurs ou anomalies de l'émission *The Fifth Estate*. Il reste toutefois une autre chose que j'aimerais bien tirer au clair. Certes, je ne suis pas expert en la matière et, si vous le voulez, je pourrais vous faire transmettre l'avis d'un expert, mais il a été question d'un écrasement de l'appareil à l'aéroport Hailey au début de janvier 1983. Dans l'émission, on laissait entendre que cet écrasement était dû à un défaut structurel.

La NTSB, je crois que c'est l'abréviation de *National Transport Safety Board*, a été chargée de faire enquête sur cet accident et son rapport définitif devrait être prêt à la fin de l'été. Toutefois, jusqu'à présent, aucune preuve donnée lors de cette enquête ne permet de croire à un défaut structurel ou mécanique de l'appareil. Comme je l'ai dit, le rapport définitif devrait être prêt en août, mais les rapports intérimaires indiquaient justement le contraire, et les responsables de la NTSB m'ont fait savoir que, si on le leur avait demandé, c'est ce qu'ils nous auraient affirmé. Certes, pour l'instant, ils ne peuvent pas encore prendre une position définitive en ce qui concerne la cause de l'accident, mais ils refusent catégoriquement de défendre les accusations portées à cette émission.

L'autre remarque que je voulais faire, et je la fais non pas en tant qu'expert mais en tant que profane, est la suivante: si l'on compare la performance de cet appareil à d'autres, il est évident que nous avons affaire à un prototype, comme vous l'indiquait M. Van Gemert.

[Texte]

[Traduction]

• 1535

To highlight the development-stage performance of one product, to ignore the development-stage performance of other products, to compare it with the mature stage of another product, which is exactly what that program did, is, if not deliberately misleading, certainly, in effect, very misleading. If there is one judgment that I think I would make on that program, it is that while its facts were largely correct—and I think I have indicated those that I thought were incorrect—it left to the non-expert audience a very misleading impression by the use of its evidence, and clearly used only one side of the record and compared apples and oranges, rather than apples and apples in its evidence.

I would trust that what you have heard today suggests that that is not the layman's opinion on the part of this company, but rather, an expert opinion, and there is other expertise we could bring to bear to corroborate those assertions if you wish.

**The Vice-Chairman:** Thank you. Mr. Richmond, do you have any comments to make? Do you have any concluding observations or reflections?

**Mr. Richmond:** I think, Mr. Chairman, the issues with respect to the concerns about reliability or the safety of the aircraft have already been covered pretty adequately by Mr. Van Gemert and Mr. Bell.

**The Vice-Chairman:** Okay. Any further questions?

**Mr. Fennell:** I would like to comment on what Mr. Bell said. I do agree with you in that respect. It is the Mike Wallace approach of reporting, and if you watch his program now on Sunday nights, he has modified it a helluva lot, because he has been so damaging to a number of companies in the United States. I do not sympathize with this type of reporting, basically. I think it is negative and bad. I really do agree with you. I just want to put that on the record, because I think it is unfair that a national broadcasting corporation, you know... perhaps the facts may not have come out the way they did because of it; I think it is wrong that they take it to the public. They should have at least come to this committee first to see if we think, as representatives of the taxpayers... that really, until we know the facts, it should not have been shown on the air. So I do condemn CBC for a number of things; that is one of them.

The other one is the Prime Minister getting up at his own option to speak on television, because that is not in the regulations.

I do have a question, though, for Mr. Tilley, which is not on the...

**The Vice-Chairman:** Could I just stall that, as it were,...

**Mr. Fennell:** Yes.

**The Vice-Chairman:** —and ask Mr. Kearns if he has any concluding remarks to make?

**Mr. Kearns:** I guess with respect to *The Fifth Estate* show, as one who has been involved with the program from the beginning, as a general statement I would like to say that it was a terribly shocking thing to watch. The part of it that I felt

Comparer la performance d'un prototype à un autre produit ayant franchi la dernière étape de mise au point est un exercice tout à fait trompeur, et c'est exactement ce qu'ont fait les responsables de cette émission, peut-être sans s'en rendre compte. Ce qu'on peut dire de cette émission c'est que, même si les faits étaient généralement rapportés de façon exacte, et j'ai déjà mentionné ceux qui ne l'étaient pas, elle donne aux simples téléspectateurs une impression tout à fait trompeuse étant donné la manière dont ces faits étaient présentés; on y utilisait en effet qu'une seule interprétation des faits pour comparer des torchons et des serviettes.

Ce que vous avez entendu aujourd'hui n'est pas l'opinion d'un simple profane, mais plutôt celle d'un spécialiste et, si cela ne suffit pas, je peux faire venir d'autres spécialistes qui corroboreront ces affirmations.

**Le vice-président:** Merci. Monsieur Richmond, avez-vous des remarques à faire?

**M. Richmond:** Monsieur le président, je crois que M. Van Gemert et M. Bell vous ont dit tout ce qu'il y avait à dire au sujet de la fiabilité et de la sécurité de cet appareil.

**Le vice-président:** Bien. Avez-vous d'autres questions?

**M. Fennell:** J'aimerais répondre à ce qu'a dit M. Bell. Je suis d'accord avec vous en ce sens que c'est là le style de reportage de Mike Wallace; à propos, si vous regardez son émission, maintenant, le dimanche soir, vous constaterez qu'il a grandement modifié son style car il a nui à un grand nombre de sociétés américaines. Personnellement, je n'approuve pas beaucoup ce genre de reportage qui, à mon avis, est négatif et néfaste. Je suis donc d'accord avec vous. Je pense en effet qu'il est injuste qu'une société de radiodiffusion nationale s'y soit prise de cette manière pour mettre tout cela sur la place publique. J'estime en effet qu'elle aurait dû au moins commencer par consulter les membres de notre Comité afin de voir si nous, en tant que représentants des contribuables, nous estimions que tous ces faits devaient être divulgués sur les ondes. Je condamne donc la CBC pour un certain nombre de choses, et entre autres pour ce reportage.

L'autre chose que je lui reproche, c'est que le premier ministre puisse choisir de s'adresser aux Canadiens à la télévision, alors que cela ne fait pas partie des règlements.

J'aimerais toutefois vous poser une question, monsieur Tilley, car...

**Le vice-président:** Puis-je vous interrompre pour...

**M. Fennell:** Je vous en prie.

**Le vice-président:** ...demander à M. Kearns s'il a quelques remarques à faire pour conclure.

**M. Kearns:** En ce qui concerne l'émission *The Fifth Estate*, j'aimerais vous dire, étant donné que j'y ai été impliqué dès le début, que j'ai été très choqué par le reportage final. Ce qui nous a fait le plus de mal, à mon avis, ce sont les déclarations



[Text]

did us the most damage was the unfair and inaccurate reference to the safety aspects of the airplane.

It is my understanding that they did, in fact, check with NTSB prior to the program and were told by the man in charge of the investigation that up to that point there had been no indication of any mechanical or structural failure in the airplane.

The second thing that I think hurt the most was that we knew, before the program was shown, that they had interviewed a large number of users, not just Xerox, but a lot of other users, where they got positive information, positive reaction, and none of that was shown.

In summary, I would have to say it was a deliberate attempt to accentuate the negative and run down a pretty fine Canadian product.

**The Vice-Chairman:** So if the government killed the Arrow two decades ago, the media might kill the Challenger today.

**Mr. Bell:** We are fighting back.

**Mr. Wright:** Mr. Chairman, I do not think we should try to whitewash this whole thing. We are looking at a very serious problem here—the largest corporate loss in history—and for the witness to sit there and suddenly say that everything is really fine... Mr. Bell said it: this program is essentially correct.

• 1540

**The Vice-Chairman:** I will let Mr. Bell speak for himself.

**Mr. Bell:** I would make one point very clear. I think I have said throughout, in the immediate aftermath of the program, throughout the testimony and certainly in the report, that the Senator has said there are financial and operating problems which we have laid bare in front of this committee and in front of the public in a way no corporation has ever been expected to do in the past, but that we wish to draw a very sharp distinction between the financial problem and the product and performance of that product.

The impression left by the program was that we had spent a lot of money and had nothing to show for it, and indeed just had a very bad product. The fact is, we have spent a lot of money—we have probably spent more than we should to get to where we are, but we are somewhere; we have a good product and we have a sophisticated and expert base in a company, and making the most of that is the mandate that we are trying to get on with. It is that point which I think had to be made in response to that program. Not that they were wrong in terms of their financial-side observations. We have corroborated that. We have added chapter and verse; indeed, told you more than they could have ever dreamt up about that company, and discussed that very fully here with you. It is this sharp distinction I think should be drawn between the product and

[Translation]

injustes et injustifiées au sujet de la fiabilité de la sécurité de l'appareil.

D'après ce qu'on m'a dit, ils ont vérifié auprès de la NTSB avant de diffuser l'émission, et l'un des responsables de l'enquête leur a dit qu'ils n'avaient encore reçu aucune preuve d'un défaut mécanique structurel de l'appareil.

Ce qui nous a également fait le plus de mal, c'était que nous savions, avant la diffusion de l'émission, que ses journalistes avaient interviewé un grand nombre d'utilisateurs de nos appareils, et pas seulement Xerox, qui leur avaient donné des informations très positives sur notre appareil; or, aucune de ces réactions positives n'a été diffusée.

En résumé, je suis convaincu que les responsables de cette émission ont délibérément essayé d'accentuer les aspects négatifs de l'appareil afin de couler un bon produit canadien.

**Le vice-président:** En d'autres termes, le gouvernement a peut-être coulé les Arrow il y a une vingtaine d'années, mais ce sont les journalistes qui vont peut-être, aujourd'hui, couler les Challenger.

**M. Bell:** Nous nous défendons.

**M. Wright:** Monsieur le président, il ne faut pas essayer de noyer le poisson. Le problème auquel nous faisons face est très grave, car il s'agit de la plus grosse perte financière qu'ait enregistrée une société dans notre histoire, et je trouve regrettable que le témoin se contente tout simplement de dire que tout va bien... M. Bell a bien dit que ce programme marchait bien.

**Le vice-président:** Je vais laisser M. Bell parler.

**M. Bell:** Je voudrais bien préciser un point. Je crois avoir toujours dit, suite au contrecoup de ce programme, tout au long des témoignages et, ce qui est sûr, dans le rapport, que le sénateur avait dit qu'il existait des problèmes d'ordre financier et d'exploitation, problèmes que nous avons étalés devant ce comité et devant le public, et ce, comme jamais aucune autre entreprise ne l'a fait par le passé; cependant, nous voulons établir une nette distinction entre les problèmes financiers et le produit et ses réalisations.

L'impression que certains en ont tirée est que nous avons dépensé beaucoup d'argent sans rien n'obtenir en retour et que nous avons simplement un très mauvais produit entre les mains. Nous avons effectivement dépensé beaucoup d'argent, vraisemblablement beaucoup plus que nous n'aurions dû pour en arriver là où nous sommes, mais au moins nous sommes quelque part; notre produit est bon, la société compte des experts compétents et nous essayons d'en tirer le maximum. Voilà ce que je voulais préciser à propos de ce programme. Non pas qu'ils aient eu tort pour ce qui est des observations financières qu'ils ont faites. Nous les avons corroborées et nous en avons même dit plus que quiconque aurait pu l'imaginer et nous en avons discuté très ouvertement devant vous. Il faut donc établir une distinction très nette, je crois, entre le produit



[*Texte*]

the financial issue, and which is of interest to me here. It is that which I wanted to underscore.

**The Vice-Chairman:** Mr. Fennell, you had a question.

**Mr. Fennell:** I would just like to corroborate. Really, I would like to say that I would not like to see these hearings come to an end. There is a lot more information which you indicated you were digging up—I mean the ongoing of this thing. I cannot give you a whitewash of this whole financial side of it, but I do believe that from an economic point of view, from the country's point of view and the taxpayers' point of view, the best thing now is to get on and try to sell the damn planes until you come up with a game plan which I think should be presented to the Finance committee which I am on, but not on this one.

I understand the dilemma you are in. I understand the problem you have. But I would like to have some co-operation between Finance and your group to know where the hell you are going so that four years down the road we are not hit with another \$2 billion. I would like to know in the next three months, when you have your game plan in place.

**Mr. Bell:** Mr. Fennell, I can assure you that we will be back at your call, certainly by the end of this year, if not before, as early as possible, with a discussion of a strategic plan, with our capital budget plans. We will be tabling on a regular quarterly basis the financial performance of this company, as we will of CDIC and of all of the companies in our area. That will be a basis for your calling us in front of this committee, and certainly we will be presenting plans and budgets to the Finance committee in the fall of this year. I assure you of our full co-operation, and we are certainly available on your call. I appreciate the comments you have made and can only assure you that you will have our full co-operation in that process.

**Mr. Fennell:** I would like to get together. I am going to make a recommendation to the Finance committee to get you back as soon as we come back . . .

**Mr. Bell:** Be happy to do that.

**Mr. Fennell:** —because I would like to know where you are going, and really on a very current basis. The taxpayers are paying the bill.

I have always tried to separate the airplane from the financial situation. I know where the blame is now, and I cannot by any means put it all on the management. I have said that about Mr. Kearns before, and I hold up to that too.

Anyway, I would like to wish you well under a hell of a difficult situation in the interim period. And take my suggestion and get a consultant over there.

Mr. Tilley, I have a question which is a bit of a hang-over and I do not know which committee it was from, whether it was Public Accounts or Finance. I am so confused at this point

[*Traduction*]

et ses séquelles financières qui m'intéressent. Voilà ce que je voulais préciser.

**Le vice-président:** Monsieur Fennell, vous avez une question à poser?

**M. Fennell:** Je voudrais simplement dire que je ne voudrais pas qu'un terme soit mis à ces audiences. Vous avez dit que vous étiez en train de chercher d'autres informations à ce sujet. Je ne voudrais pas vous disculper, mais je pense sincèrement que d'un point de vue économique, du point de vue du pays et des contribuables, la meilleure chose à faire maintenant serait d'essayer de vendre ces avions en attendant de présenter un plan d'action au Comité des finances dont je fais partie, et non pas à celui-ci.

Je comprends dans quelle situation difficile vous vous trouvez. Je comprends vos problèmes. Mais je voudrais qu'un certain esprit de collaboration s'instaure entre le comité des Finances et votre groupe pour savoir où vous allez pour que, dans quatre ans, on ne nous assène pas une autre perte de deux milliards de dollars. Je voudrais savoir ce que vous entendez faire au cours des trois prochains mois, lorsque vous aurez défini votre plan d'action.

**M. Bell:** Monsieur Fennell, je puis vous assurer que nous comparâtrons de nouveau devant vous lorsque vous le jugerez nécessaire, d'ici la fin de l'année certainement, si ce n'est avant, pour que nous puissions discuter de nos stratégies et de notre budget d'immobilisation. Chaque trimestre, nous présenterons la situation financière de cette société ainsi que celle de la CDIC et de toutes les entreprises dont nous avons la responsabilité. Nous pourrions ainsi nous présenter devant ce Comité avec quelque chose en mains et il ne fait aucun doute que nous présenterons des projets et des budgets au comité des Finances cet automne. Je puis vous assurer de notre entière collaboration et nous attendons votre avis de convocation. Je vous remercie des observations que vous avez faites et je ne puis que vous assurer que vous bénéficierez de notre entière coopération dans ce domaine.

**M. Fennell:** Je voudrais que nous nous rencontrions de nouveau. Je vais demander au comité des Finances de vous convoquer dès que nous reprendrons nos travaux . . .

**M. Bell:** Avec plaisir.

**M. Fennell:** . . . car j'aimerais savoir ce que vous entendez faire, et ce, régulièrement. Ce sont finalement les contribuables qui paient la facture.

J'ai toujours essayé de faire une distinction entre le produit, c'est-à-dire l'avion, et la situation financière. Je sais qui en est responsable maintenant et je ne peux pas blâmer la direction toute entière. J'ai déjà dit cela de M. Kearns et je le maintiens.

De toute façon, je vous souhaite de traverser le mieux possible cette période transitoire. Mais retenez ma suggestion et engagez un expert-conseil.

Monsieur Tilley, une question reste en suspens et je ne sais pas où on l'a posée, si c'était au comité des Comptes publics ou au comité des Finances. La situation est tellement confuse que

[Text]

that they have all sort of run into together and so I may be crossing lines here, but if I am please bear with me, Mr. Chairman.

Last fall when Canadair came to this committee, they presented a statement as of October 1982, which was an interim statement; it was not audited. Were you in any way brought in to assist them or corroborate with them on the figures that were presented to this committee?

• 1545

**Mr. Tilley:** No, we were not, Mr. Fennell. As far as anything after the time we signed off in January of 1982, and subsequently during the month of February of 1982 when there was a prospectus issued, we were not involved with the financial records of Canadair to any extent at all until we commenced the 1982 audit sometime in, I would guess, early October of 1982. We had not looked at financial information at that time, but we had had conversations periodically to set up the audit. Indeed, we attended an audit committee meeting in September of 1982 and a further one in October of 1982 to present to that audit committee the program we were going to follow to do the 1982 audit. So we were not looking at any unaudited numbers between January of 1982 and October of 1982.

**Mr. Fennell:** So you had no input whatsoever in that statement of October 1982 that was submitted by Mr. Aird.

**Mr. Tilley:** No, we did not.

**Mr. Fennell:** There was no communication between you and Mr. Aird?

**Mr. Tilley:** As I said, we had discussions, and indeed we . . .

**Mr. Fennell:** But that was to do with the annual audit, nothing to do with the . . .

**Mr. Tilley:** That was to do with the annual audit, yes.

**Mr. G. L. Stephenson (Partner, Thorne Riddell):** Could I just ask, Mr. Chairman? Are you referring, Mr. Fennell, to the offering during the year?

**Mr. Fennell:** It was really the October statement that had me concerned; but now that you bring the offering up, you did corroborate in the offering memorandum?

**Mr. Stephenson:** No. I just wanted to make sure that that was not what you were focusing on.

**Mr. Fennell:** No, I was not; I was really focusing on the statement. But now that you have brought up the offering, you assisted in the preparation of that?

**Mr. Stephenson:** No. What we did there was we issued what I think is normally referred to as a comfort letter, but that was in respect of 1981 accounts. That was an EXTEL card which was filed in London . . .

**Mr. Fennell:** That is right.

**Mr. Stephenson:** If I might just enlarge on that a little bit. The procedures with respect to filing EXTEL cards are . . . I

[Translation]

j'empiète peut-être sur d'autres comités, mais si c'est le cas, soyez patient, monsieur le président, s'il vous plaît.

Lorsque Canadair a comparu devant ce comité l'automne dernier, les dirigeants ont présenté un état financier daté d'octobre 1982, état provisoire qui n'avait pas été vérifié. Est-ce qu'on vous a demandé de les aider ou de corroborer les chiffres qui avaient été présentés devant ce Comité?

**M. Tilley:** Absolument pas, monsieur Fennell. Dès que nous avons signé notre contrat en janvier 1982, et lorsque, par la suite, en février 1982, un avis a été publié, nous n'avons touché au dossier financier de Canadair que lorsque nous avons commencé notre vérification au début d'octobre 1982, je crois. Nous n'avons pas examiné les dossiers à cette époque, mais nous avons eu régulièrement des entretiens pour organiser la vérification. D'ailleurs, nous avons assisté à une réunion du Comité de vérification en septembre 1982 et une autre en octobre 1982 pour présenter aux membres de ce Comité le programme que nous entendions suivre pour procéder à la vérification de 1982. Nous n'avons donc examiné aucun état non vérifié entre janvier 1982 et octobre 1982.

**M. Fennell:** Vous n'avez donc rien à voir avec l'état financier d'octobre 1982 que M. Aird a présenté.

**M. Tilley:** Absolument pas.

**M. Fennell:** Vous n'avez eu aucun entretien avec M. Aird?

**M. Tilley:** Comme je l'ai dit, nous avons eu des discussions et en fait, nous . . .

**M. Fennell:** Mais ces discussions portaient sur la vérification annuelle, et non pas sur . . .

**M. Tilley:** Sur la vérification annuelle, en effet.

**M. G.L. Stephenson (associé, Thorne Riddell):** Pourrais-je poser une question, monsieur le président? Faites-vous allusion, monsieur Fennell, à l'offre qui a été faite au cours de l'année?

**M. Fennell:** C'est plutôt l'état financier du mois d'octobre qui me préoccupe; mais puisque vous avez abordé le sujet, y avez-vous participé?

**M. Stephenson:** Non. Je voulais simplement m'assurer que vous n'y faisiez pas allusion.

**M. Fennell:** Non, ce qui m'intéresse, c'est plutôt l'état financier. Mais puisque vous avez parlé de cette offre, y avez-vous participé?

**M. Stephenson:** Non. Nous avons en fait publié ce qu'on appelle une lettre d'accord présumé, mais cette lettre portait sur les comptes de 1981. Cette fiche avait été transmise à London . . . (*inaudible—rédacteur*)

**M. Fennell:** C'est exact.

**M. Stephenson:** Permettez-moi d'ajouter quelques mots. La procédure suivie lorsqu'on met ces cartes en fiches est . . .



[Texte]

think you would classify them as very, very informal, relative to what we know in Canada when you file a prospectus or that kind of thing, and the information included in them is not all that similar to a prospectus, it can be quite different. But we did issue a comfort letter on the 1981 figures in connection with that.

**Mr. Fennell:** And you had had no involvement with the company in the first nine months of the year at the time that you issued that comfort letter?

**Mr. Stephenson:** We had the kind of involvement that Mr. Tilley has just described.

**Mr. Fennell:** Referring to next year's audit . . .

**Mr. Stephenson:** Right.

**Mr. Fennell:** —which you had no . . . ; that the management had never indicated to you that sales had slipped off and the statement last year was not what we expected it to be.

**Mr. Tilley:** We were aware of the statement, and for that reason there was a subsequent event note put in which dealt with three things: the debt issue in February of 1982, that issue that was going through in October of 1982 . . .

**Mr. Fennell:** 1981.

**Mr. Tilley:** No, 1982.

**Mr. Fennell:** 1982, that is right, sorry.

**Mr. Tilley:** —and the comment by management that was in the EXTEL card; and we referred to it in the comfort letter that from May of 1982 there had been a decline in sales and a deterioration in orders and that that may result in an adjustment of inventories at the end of 1982. I believe that is correct.

**A Witness:** That is correct.

**Mr. Tilley:** That was in as a subsequent event note, and it was there as an additional comment only. That was it.

**Mr. Fennell:** Thank you.

**The Vice-Chairman:** Let me on behalf of the committee thank all the witnesses for appearing this afternoon.

• 1550

May I invoke the authority of the Chair to print the document entitled, *Minutes of meeting of the Audit Committee of Canadair Limited*, duly held at the Head Office of the Corporation in the City of Saint-Laurent, Province of Quebec, on Thursday, the 11th day of February 1982, at the hour of 5.30 p.m., and append it to the minutes of this meeting, and to accept as an exhibit something entitled, *Canadair Challenger Report 33, as of 26 October, 1979*.

As my final duty today, may I say that we shall adjourn to the call of the Chair.

[Traduction]

(*inaudible—rédacteur*) Il s'agit, je crois, d'une procédure très libre par rapport à ce qui se fait au Canada lorsqu'on dépose un avis, d'ailleurs, les renseignements que renferment ces cartes peuvent être très différents de ce qu'on trouve sur un avis. Mais nous avons effectivement publié une lettre d'accord présumé portant sur l'état de 1981.

**M. Fennell:** Et lorsque vous avez publié cette lettre d'accord présumé, vous n'aviez rien eu à voir avec la société au cours des neuf premiers mois de cette année-là?

**M. Stephenson:** Non, nous avons simplement eu les rapports auxquels M. Tilley vient de faire allusion.

**M. Fennell:** À propos de la vérification de l'année suivante . . .

**M. Stephenson:** Oui.

**M. Fennell:** . . . que vous n'aviez . . . la direction ne vous avait jamais dit que les ventes avaient baissé et que l'état financier de l'année antérieure ne correspondait pas à celui qui était escompté.

**M. Tilley:** Nous étions au courant de cet état financier et c'est pour cette raison qu'on a publié une note par la suite qui portait sur trois éléments: l'émission de février 1982, l'émission qui devait avoir lieu en octobre 1982 . . .

**M. Fennell:** 1981.

**M. Tilley:** Non, 1982.

**M. Fennell:** Excusez-moi, vous avez raison, c'est 1982.

**M. Tilley:** . . . ainsi que les observations faites par la direction dans la (*inaudible—rédacteur*); d'ailleurs nous y avons fait allusion dans la lettre d'accord présumé lorsque nous avons dit qu'à partir de mai 1982, les ventes avaient diminué, les carnets de commandes avaient baissé et que les stocks devraient peut-être être rajustés à la fin de 1982. Je crois que c'est ce qui y était dit.

**Un témoin:** C'est exact.

**M. Tilley:** Il s'agissait d'une note ultérieure et c'était une observation que nous y avions ajoutée.

**M. Fennell:** Merci.

**Le vice-président:** Permettez-moi, au nom du Comité, de remercier tous les témoins d'avoir comparu cet après-midi.

Puis-je invoquer l'autorité de la présidence pour faire imprimer le document intitulé *Procès-verbaux de la réunion du Comité de vérification de Canadair Ltée*, qui s'est déroulée au siège social de la société dans la ville de Saint-Laurent, province du Québec, le jeudi 11 février 1982 à 17h30, et qu'il soit annexé aux procès-verbaux de cette réunion et que cette pièce soit intitulée *Canadair Challenger—Rapport 33, 26 octobre 1979*.

Permettez-moi maintenant, comme dernière tâche, de lever la séance.





## APPENDIX ' 'PUBL-133' '

MINUTES OF MEETING OF THE AUDIT COMMITTEE  
OF CANADAIR LIMITED DULY HELD AT THE HEAD  
OFFICE OF THE CORPORATION, IN THE CITY OF  
ST. LAURENT, PROVINCE OF QUEBEC, ON THURS-  
DAY, THE 11TH DAY OF FEBRUARY, 1982, AT  
THE HOUR OF 5:30 P.M.

---

1. Roll Call and Quorum

The following Members of the Committee were present or  
absent:

Present

Messrs. Léo Lavoie  
J.P. Sullivan

Absent

Walter G. Ward

A quorum of the Members of the Committee was therefore  
present.

There were also present the following:

Messrs. Peter J. Aird	- Senior Vice President - Finance
John P. MacKenzie	- Vice President and Comptroller
Alan B. Marquis	- Director, Financial Accounting
Glen R. Leduc	- Manager - General Accounting
Dawson Tilley	- Thorne Riddell, Auditors
Richard Freeborough	- Thorne Riddell, Auditors
Patrick Foley	- Thorne Riddell, Auditors

Léo Lavoie, Chairman of the Committee acted as Chairman of  
the Meeting and Robert Lefcort, Assistant Secretary of the  
Corporation, acted as Secretary of the Meeting.

No. 42 2. Approval of Minutes of Meeting held 13 November 1981

After discussion, on motion duly made and seconded, it was  
unanimously resolved:

THAT the Minutes of the Meeting of the Audit  
Committee of the Corporation held on 13 November  
1981 be and they are hereby approved as included  
in the Agenda Book for this Meeting.

At the request of Mr. Sullivan, during the discussion preceding approval of the Minutes, it was agreed that the Minutes of future Audit Committee Meetings should reflect in more detail the questions asked by the Committee and the answers given, in addition to reflecting the general discussion of matters considered at the Meetings.

No. 43 3. Auditors' Report to the Committee

At the request of the Chairman, Mr. Dawson Tilley of Thorne Riddell, Chartered Accountants, presented the Auditors' Report to the Committee, a copy of which was ordered to be filed with the records of the Meeting.

Mr. Tilley explained the Report as summarizing the Auditors' work during the year 1981 which concentrated mainly on the Challenger program and the accounting procedures followed with respect to work in process. The audit procedures involved: i) a study of the accumulation of costs, testing of the accounting systems and controls, and ii) a contract evaluation, a more difficult and judgmental area involving examination of various reports, minutes and other documents. While Mr. Tilley concluded that the auditors judge the Challenger program as being fairly presented in the financial statements as at December 31, 1981, he noted that the number of orders received to date compared to the projected break-even position of the Challenger program caused some concern and that the situation should be re-examined at the end of 1982 in the light of aircraft deliveries then as against the break-even point and order backlog at that time, the main concern being orders in 1982.

Discussion and a series of questions and answers concerning the Report followed. In reply to a question by the Chairman whether break-even will exceed the projected 294 aircraft, Mr. Aird explained that break-even is a function of costs, orders, prices and phasing of orders. While receipt of properly phased orders is important in terms of payments received, a key item is costs; and Mr. Aird noted that except for a General Electric price increase in the third quarter of 1982, costs have not risen significantly and moreover, most production costs are known. Mr. Aird then underlined the importance of the number of orders received and prices. While significant numbers of new orders are not likely until the CL601 has flown, depending on the rate of receipt of orders and the pricing, the break-even point of 294 aircraft is achievable. As to media and other reports mentioned by the Chairman, citing a break-even of some 400 aircraft, Mr. Aird explained that these are based on overly pessimistic estimates of deliveries and orders in 1982.

At the request of Mr. Sullivan, it was noted that before future Meetings, the Auditors' Reports will be made available to



Members of the Committee as early as possible in advance of Meetings to permit some advance study and the formulating of questions. While it was recognized that some aspects of the Reports may not be made final until a few days before a Meeting, it was agreed to provide Members with the Reports as early as possible prior to a Meeting.

In reply to a question by Mr. Sullivan as to whether the Report would have been different if the projected break-even were 400 aircraft or another number significantly different from 294, Mr. Tilley, explained that the Report would not change if the Corporation expected to reach the break-even point; only the profitability of the program would change. At present, the projected break-even of 294 aircraft is not contradicted by any material the auditors have seen. As to whether the break-even point of 294 is valid, Mr. Tilley replied that while the difference between the number of orders and the break-even point is substantial, the exact break-even number is not crucial so long as there is steady movement toward break-even, orders replace deliveries, and the break-even does not move further away. On this issue, Mr. Tilley replied that from what the auditors have seen, the break-even does not appear to be moving further away and remains constant. This is seen as favourable since a slide means increased costs.

In reply to a further question by Mr. Sullivan as to whether the break-even might have moved further away because of higher interest costs in 1981 over 1980, it was noted that these increases had been properly forecasted and built in for the year and, in addition, prices had increased. The Auditors agreed that the break-even of 294 aircraft reflected all costs including interest based on present forecasts with which they are satisfied; and for three quarter periods no great costs increased had occurred except for General Electric as noted earlier.

As to the information used to reach their conclusions, the Auditors referred to Canadair information and forecasts and a Canadian Government study as additional information for comparison and evaluation. The Auditors had accepted Corporation information. The Government study projected lower volumes on each of two projections, one of which was close to Canadair's projection, the other being a most pessimistic approach. It was the latter which foresaw a 401 aircraft break-even point as being achievable. At the conclusion of this discussion, it was noted by Mr. Aird that the inventory is properly valued assuming the anticipated break-even on the program. The Corporation's view of a 294 aircraft break-even has been accepted by the Auditors and, on this basis, inventories are now believed to be fairly valued.

Mr. Tilley then continued the Report, summarizing the work performed on other contracts. The other major program analyzed is the Boeing 767.

Procedures followed for the 1981 audit were continued, and the Challenger program is expected to receive the main attention in 1982. There remains a question as to whether, without improved orders in 1982, there may be a need to provide for estimated losses.

In reply to a question by the Chairman, Mr. Tilley replied that foreign currency translation is checked against the rates used to verify essential correctness. In reply to a question by Mr. Sullivan as to representations of legal counsel, Mr. Tilley explained the letters written to outside counsel and the manner of evaluating claims. Based on the reports, Mr. Tilley advised that the Auditors were satisfied as regards any claims and no notes or qualifications were needed. Mr. Sullivan further questioned as to the status of certain matters related to Canadair Inc. noted in previous minutes. Mr. Aird advised that Audit Services had attended to these and the report of Mr. Marquis, to be presented later in the Meeting, would indicate this.

In reply to a further question by Mr. Sullivan, Mr. Aird replied that the treatment of CL610 development costs was satisfactory to the auditors.

No. 44 4. Review of Draft 1981 Financial Statements and Auditors' Report

At the request of the Chairman, Mr. Peter J. Aird, Senior Vice-President Finance of the Corporation, reviewed the Draft 1981 Financial Statements and Auditors' Report using a series of charts, copies of which were ordered to be filed with the records of the Meeting. The major concern highlighted is the work in process inventory account which has a large interest element.

Mr. Aird then continued his review of the Financial Statements, noting that the major change is the increase in work in process inventory from \$540,000,000 to \$940,000,000 since the 1980 year-end. He further noted that, while the Boeing 747 Program is winding down, the Boeing 767 Program and the CL-215 Program are both in full production.

Mr. Aird then referred to the balance sheet notes, pointing out that they were essentially the same as in previous years. With respect to the note relating to Government assistance, Mr. Aird advised the Meeting that while the note was brief, it nevertheless complied with the requirements of the CICA, and Mr. Tilley advised that the Auditors were satisfied with this. The Chairman again questioned whether the Government assistance as noted was to be

received and Mr. Aird reconfirmed that the money is expected as reported previously. The difference, between the circumstances this year, as against the Corporation's position last year, is that Treasury Board approval has now been received.

In reply to further questions by Mr. Sullivan, the Auditors advised that they are satisfied with the internal audit procedures, the work in process account and, as previously reported, the projected 294 break-even level on the Challenger Program.

In reply to further questions by Mr. Sullivan with respect to the activities of Canadair Inc. as reported on previously, Mr. Freeborough pointed out that previous comments were made on the assumption that Canadair Inc. might increase its activities and therefore require more audit work. The expansion of activity did not occur and the Auditors viewed the work performed by the Corporation's Audit Services Department as sufficient. In reply to further questions, it was pointed out that not only were the amounts of money spent considered, but also the nature of the activities on which these monies were spent. It was further noted that tests were done to assure that the affairs of Canadair Inc. were now satisfactory in both respects. It was pointed out that sufficient controls from the point of view of budget and other means now exist to control the activities of Canadair Inc. in a satisfactory manner. The Auditors agreed with the progress made during the year ended 1981 and that all activities and expenses with respect to Canadair Inc. were now properly substantiated and that the problems previously reported had been cured. It was emphasized that the combination of both budget and substantiation of expenses had rectified the problems.

After further discussion it was moved, seconded and unanimously resolved that the Draft 1981 Financial Statements and Auditors' Report be approved and recommended to the Board of Directors for approval and adoption at its Meeting to be held on February 12, 1982.

No. 45 5. Auditor's Recommendations Relating to 1981 Audit of Canadair Limited

At the request of the Chairman, Mr. Richard Freeborough of Thorne Riddell, presented the Auditors' recommendations resulting from the 1981 Audit of the Corporation. Mr. Freeborough pointed out that the comments resulting from the Audit and the recommendations following were not significant enough for the Auditors to change their opinion on the Financial Statements of the Corporation. The recommendations (more fully detailed at length in the Auditors' Report, already filed with the records of the Meeting) related to Material Requisitions, Payroll, Computer Environment Controls and Audit Services. Specific recommendations were contained in the



Report. Work on these has already been commenced and it is expected that these will have been addressed by the year-end, 1982.

No. 46 6. Audit Services Work for 1981

At the request of the Chairman, Mr. Alan B. Marquis, Director, Financial Accounting, reported on Audit Services work in 1981, using a series of two charts, copies of which were ordered to be filed with the records of the Meeting.

Mr. Marquis summarized the audits done in 1981, describing the major areas of activity and indicating that the controls of the audits performed were adequate and that any shortcomings were or are being corrected. He noted that most of the attention was given to commercial programs in process and the time consumed amounted to approximately two man-years. With respect to Canadair Inc., the main areas of audits were travel costs and the Hartford Service Centre construction costs. In reply to a question by Mr. Sullivan as to whether or not separate statements could be shown for Canadair Inc., Mr. Aird advised that this could be done although Canadair Inc. represents a relatively small portion of the Corporation's overall activities. At the request of Mr. Sullivan, it was noted that for the next Audit Committee Review of Financial Statements, there are to be presented not only the consolidated statements of the Corporation, but also a separate statement for Canadair Inc.

Mr. Marquis then reviewed the 1981 year-end audit tasks which consisted in part of a review of the Hartford Service Centre which was in the start-up phase. The control at the Centre now appear to be adequate, as is the case with the Westport operation whose controls now reveal no significant weaknesses.

No. 47 7. Date of Next Meeting

On motion duly made and seconded, it was unanimously resolved:

THAT the next meeting of the Audit Committee of the Board of Directors of the Corporation be convened during the third quarter of 1982 when the operational picture of the Corporation for 1982 becomes clear, such meeting to be convened at the order of the Chairman upon the giving of notice to the Members of the Committee and others entitled to be present thereat.

8. Adjournment

There being no further business, the meeting on motion adjourned.

---

Acting Secretary

---

Chairman

## APPENDICE "PUBL-133"

PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION DU COMITÉ DE VÉRIFICATION DE LA  
SOCIÉTÉ CANADAIR LIMITÉE TENUE AU SIÈGE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ, A  
VILLE ST-LAURENT, PROVINCE DU QUÉBEC, LE JEUDI 11 FÉVRIER 1982 A  
17h30.

---

1. Appel nominal et quorum

Membres absents ou présents:

PrésentsAbsents

MM. Léo Lavoie

Walter G. Ward

J. P. Sullivan

Le nombre de membres présents constitue donc un quorum.

Sont aussi présents:



MM. Peter J. Aird	- Premier Vice-président, Finances
John P. Mackenzie	- Vice-président et contrôleur
Alan B. Marquis	- Directeur, Comptabilité financière
Glen R. Leduc	- Gestionnaire, Comptabilité générale
Dawson Tilley	- Thorne Riddell, Vérificateurs
Richard Freeborough	- Thorne Riddell, Vérificateurs
Patrick Foley	- Thorne Riddell, Vérificateurs

Léo Lavoie, Président du Comité, préside la réunion et Robert Lefcort, Secrétaire adjoint de la Société, agit comme secrétaire de la réunion.

No. 42 2. Approbation du procès-verbal de la réunion du 13  
novembre 1981

---

Après discussion d'une motion dûment présentée et appuyée, il est résolu à l'unanimité:

QUE le procès-verbal de la réunion du Comité de vérification de la Société qui a eu lieu le 13 novembre 1981 soit approuvé et inscrit à l'ordre du jour de la présente réunion.

Suite a une demande faite par M. Sullivan, au cours de la discussion précédant l'approbation du procès-verbal, il est convenu que les procès-verbaux des réunions du Comité de vérification devraient désormais comporter plus de précisions sur les questions posées par le comité et les réponses données en plus de faire état de la discussion générale des questions étudiées au cours des réunions.

No. 43. 3. Rapport des vérificateurs au Comité

A la demande du président, M. Dawson Tilley, de Thorne Riddell, une étude de comptables agréées, présente le rapport des vérificateurs au Comité, et il est ordonné qu'on en consigne un exemplaire au compte-rendu de la réunion.

M. Tilley explique que le rapport est une récapitulation du travail accompli par les vérificateurs au cours de l'année 1981, travail qui a surtout porté sur le programme Challenger et les méthodes comptables suivies relativement aux travaux en cours. Les études comptables comprennent notamment : i) une étude du cumul des coûts, de la vérification des systèmes et des contrôles comptables, et ii) une évaluation de contrat, domaine

plus difficile et subjectif comportant l'examen de divers rapports, procès-verbaux et autres documents. Même si M. Tilley conclut que les vérificateurs considèrent le programme Challenger comme assez bien présenté dans les états financiers de la période se terminant le 31 décembre 1981, il fait remarquer qu'une comparaison entre le nombre de commandes reçues jusqu'ici et le seuil de rentabilité prévu pour le programme Challenger suscitait quelques inquiétudes et que la situation devrait être réexaminée à la fin de 1982 en fonction du nombre d'appareils livrés comparativement au seuil de rentabilité visé et aux commandes accumulées; l'important étant le nombre de commandes reçues en 1982.

La présentation du rapport est suivie d'une discussion et de nombreuses questions et réponses. En réponse à une question du Président qui demande si le seuil de rentabilité dépassera le nombre prévu de 294 appareils, M. Aird explique que le seuil de rentabilité est une fonction des coûts, du nombre de commandes, des prix et de l'échelonnement des commandes. Même s'il est important du point de vue des paiements reçus que les commandes s'échelonnent convenablement, les coûts sont un élément-clé, et M. Aird fait remarquer que mise à part la hausse de prix imposée par la Société générale Électrique au cours du



troisième trimestre de 1982, les coûts n'ont pas augmenté sensiblement et, qu'en outre, la plupart des coûts de production sont connus. S'il est peu probable qu'on reçoive un nombre appréciable de nouvelles commandes avant les premiers vols du CL601, il n'en reste pas moins possible d'atteindre le seuil de rentabilité à 294 appareils, tout dépendant du taux de commande et du prix établi. Quant aux articles de journaux et aux autres rapports mentionnés par le Président où il est question d'un seuil de rentabilité à quelques 400 appareils, M. Aird explique que ce chiffre se fonde sur des estimations trop pessimistes du nombre de livraisons et de commandes pour 1982.

A la demande de M. Sullivan, on signale qu'à l'avenir, les rapports des vérificateurs seront distribués aux membres du Comité dans les délais aussi longs que possible précédant les réunions afin qu'ils aient le temps de les étudier et de formuler leurs questions. Même si l'on sait que certains aspects des rapports peuvent n'être finalisés que dans les quelques jours précédant la réunion, on convient de distribuer ces derniers dès que possible.

En réponse à une question de M. Sullivan qui demande si le rapport aurait été différent si le seuil de rentabilité prévu avait été de 400 appareils ou tout autre nombre éloigné de 294,

M. Tilley explique que le rapport ne changerait en rien si la Société prévoyait arriver au seuil de rentabilité et que seule la rentabilité du programme s'en trouverait modifiée. A l'heure actuelle, le seuil de rentabilité prévu de 294 appareils n'est en contradiction avec aucun des renseignements connus des vérificateurs. Quant à la question de savoir si le seuil de rentabilité à 294 appareils est valable, M. Tilley répond que si la différence entre le nombre de commandes et celui du seuil de rentabilité est considérable, le nombre exact nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité n'est pas d'importance cruciale, dans la mesure où on s'en rapproche régulièrement, ou les commandes remplacent les livraisons et où on ne s'en éloigne pas. A ce propos, M. Tilley répond que d'après ce qu'ont vu les vérificateurs, le seuil de rentabilité ne semble pas s'éloigner et demeure constant, ce qui est considéré de bon augure, puisqu'un recul se traduirait par des augmentations de coûts.

En réponse à une nouvelle question de M. Sullivan qui voudrait savoir si le seuil de rentabilité n'aurait pas été poussé plus loin par l'augmentation des coûts d'intérêt en 1981 par rapport à ceux de 1980, on fait remarquer que ces augmentations avaient été correctement prévues et intégrées pour l'année en cours et qu'en outre les prix avaient augmenté. Les

vérificateurs conviennent que le seuil de rentabilité à 294 appareils tient compte de tous les coûts, notamment de ceux imputables aux frais d'intérêt calculés selon des prévisions acceptables et que pendant trois trimestres, aucune augmentation de coûts considérable ne s'est produite, sauf dans le cas de la Société générale Électrique, comme on l'a déjà mentionné.

Pour ce qui est des renseignements sur lesquels se fondent leur conclusion, les vérificateurs citent les renseignements et prévisions fournis par Canadair ainsi qu'une étude du gouvernement canadien utilisée, à titre de renseignement supplémentaire, permettant des comparaisons et des évaluations. Les vérificateurs ont accepté les renseignements fournis par la Société. L'étude gouvernementale prévoyait des volumes moins élevés pour chacune des deux projections, dont l'une était très semblable à celle de Canadair et l'autre était établie selon une démarche plus pessimiste. C'est dans le cas de cette dernière qu'un seuil de rentabilité à 401 appareils est considéré réalisable. A la fin de la discussion, M. Aird fait remarquer que l'inventaire est convenablement évalué si on prend pour hypothèse le seuil de rentabilité prévu pour le programme. Les vérificateurs acceptent le seuil de rentabilité de la Société, soit 294 appareils, et c'est à partir de là qu'ils considèrent que



les inventaires sont maintenant convenablement évalués.

M. Tilley poursuit ensuite la présentation du rapport et donne un résumé du travail exécuté relativement à d'autres contrats. L'autre grand programme analysé est celui du Boeing 767.

En 1982, on a suivi les mêmes méthodes de vérification qu'en 1981 et on prévoit s'intéresser surtout au programme Challenger. Il reste à savoir s'il ne serait pas nécessaire d'anticiper des pertes estimatives si cette année-là le nombre de commandes ne s'améliorait pas.

En réponse à une question du président, M. Tilley précise que le calcul en monnaies étrangères est vérifié en fonction des taux de change courants pour s'assurer de leur exactitude. En réponse à une question de M. Sullivan sur les représentations du conseiller juridique, M. Tilley donne des explications sur les lettres envoyées au conseiller externe et sur la façon d'évaluer les revendications. En se fondant sur ces rapports, M. Tilley fait valoir que les vérificateurs considèrent que tout est en règle en ce qui a trait aux revendications et qu'aucune note ou réserve n'était nécessaire. M. Sullivan pose d'autres questions sur l'état d'avancement de certaines questions concernant Canadair Inc., questions dont il avait été fait

mention dans le procès-verbal précédent. M. Aird répond que les services de vérification s'étaient occupés de ces questions comme le démontrera le rapport de M. Marquis qui sera présenté, plus tard, au cours de la réunion.

En réponse à une autre question de M. Sullivan, M. Aird déclare que les vérificateurs considèrent que les coûts de conception du CL610 étaient traités de façon satisfaisante.

No 44 4. Étude des avant-projets d'états financiers de 1981 et  
rapport des vérificateurs

A la demande du Président, M. Peter J. Aird, premier vice-président, Finances de la Société, fait un examen de l'avant-projet des états financiers de 1981 et du rapport des vérificateurs, utilisant, à cette fin, un ensemble de graphiques, et on ordonne qu'on en consigne des exemplaires au compte-rendu de la réunion. Le point essentiellement examiné est le compte de l'inventaire du travail en cours qui comporte un fort élément d'intérêt.

M. Aird poursuit ensuite son examen des états financiers et fait remarquer que le principal changement est l'accroissement de l'inventaire du travail en cours qui est passé de 540 millions à 940 millions de dollars depuis la fin de 1980. Il fait en outre remarquer que si le programme du Boeing 747 prend fin graduellement, les programmes du Boeing 767 et celui du CL-215 sont, tous deux, en pleine production.

M. Aird passe ensuite aux notes concernant le bilan, soulignant qu'elles sont essentiellement les mêmes qu'celles des années précédentes. Au sujet de la note concernant l'aide gouvernementale, M. Aird informe les participants que si elle est brève elle n'en est pas moins conforme aux exigences de l'ICCA, et M. Tilley ajoute que les vérificateurs l'estiment satisfaisante. Le Président demande encore une fois si l'aide gouvernementale mentionnée dans la note serait reçue et M. Aird confirme de nouveau qu'on attend cet argent, comme cela a déjà été mentionné. La différence entre la situation de la Société cette année, par rapport à l'an dernier repose sur le fait que l'on a maintenant reçu l'approbation du Conseil du Trésor.

En réponse à d'autres questions de M. Sullivan, les vérificateurs se disent satisfaits des méthodes de vérification internes, du compte des travaux en cours, et comme précédemment



mentionné, du seuil de rentabilité à 294 appareils pour le programme Challenger.

En réponse à d'autres questions de M. Sullivan au sujet des activités de Canadair Inc. sur lesquelles il a déjà été fait rapport, M. Freeborough précise que les commentaires à ce sujet ont été faits en prenant pour acquis que la Société Canadair Inc. pourrait accroître ses activités, ce qui aurait exigé un travail de vérification plus considérable. L'accroissement des activités n'a pas eu lieu et les vérificateurs considèrent suffisant le travail exécuté par les services de vérification de la Société.

En réponse à d'autres questions, il est précisé qu'on a considéré non seulement les sommes dépensées, mais aussi la nature des activités pour lesquelles elles l'ont été. On fait, en outre, remarquer qu'on a procédé à des essais pour vérifier que les affaires de Canadair Inc. étaient maintenant satisfaisantes à ces deux points de vue. On signale que du point de vue budgétaire, il existe des contrôles suffisants et qu'il y a maintenant d'autres moyens de contrôler les activités de Canadair Inc. d'une manière satisfaisante. Les vérificateurs conviennent que des progrès ont été réalisés au cours de l'exercice prenant fin en 1981 et que toutes les activités et les

dépenses relatives à Canadair Inc. étaient maintenant convenablement justifiées et qu'on avait remédié aux problèmes précédemment signalés.

On souligne que les mesures prises tant au niveau du budget que de la justification des dépenses avaient réglé les problèmes.

Après plus amples discussions, il est proposé et adopté à l'unanimité que l'avant-projet des états financiers de 1981 et le rapport des vérificateurs soient approuvés et on recommande au Conseil de direction de les approuver et de les adopter à sa prochaine réunion du 12 février 1982.

No 45 5. Les recommandations du vérificateur concernant la  
vérification de 1981 de Canadair Limitée

A la demande du Président, M. Richard Freeborough, de Thorne Riddell, présente les recommandations du vérificateur découlant de la vérification de 1981 des livres de la Société.

M. Freeborough fait remarquer que les commentaires et les recommandations faisant suite à la vérification n'avaient pas assez d'importance pour amener les vérificateurs à changer d'opinion sur les états financiers de la Société. Les recommandations (présentées plus en détails dans le rapport des

vérificateurs déjà porté au compte-rendu de la réunion) portent sur les réquisitions de matériel, la liste de paye, les contrôles de l'informatique et les services de vérification. Le rapport contient des recommandations précises. On a déjà commencé à y donner suite et il est prévu que le travail sera terminé vers la fin de l'année 1982.

No 46 6. Le travail des services de vérification en 1981

A la demande du président, M. Alan B. Marquis, Directeur, Comptabilité financière, fait rapport sur le travail des services de vérification en 1981, se servant à cette fin de deux graphiques dont on ordonne que des exemplaires soient consignés au compte-rendu de la réunion.

M. Marquis présente un exposé récapulatif des vérifications faites en 1981, décrivant les principaux domaines d'activité et indiquant que les contrôles de vérification étaient suffisants et que toutes les erreurs avaient été corrigées ou étaient sur le point de l'être. Il souligne qu'on s'est surtout intéressé aux programmes commerciaux en cours et qu'on y a consacré environ deux années-personnes. Quant à Canadaair Inc., les vérifications ont surtout porté sur les frais de voyage et les coûts de construction du Centre de service Hartford. En réponse à une question de M. Sullivan qui demande si des états



séparés pourraient être présentés pour Canadair Inc., M. Aird déclare que c'est possible bien que Canadair Inc. ne représente qu'une partie relativement peu importante de l'ensemble des activités de la Société. A la demande de M. Sullivan, on fait remarquer qu'à la prochaine étude des états financiers par le Comité de vérification, on présentera non seulement les états consolidés de la Société, mais aussi un état séparé pour Canadair Inc.

M. Marquis passe ensuite aux travaux de vérification de la fin de l'année 1981 qui ont consisté en partie en une étude du Centre de service Hartford qui en était la phase de la mise en chantier. Il semble maintenant que le Centre soit contrôlé de façon convenable, tout comme l'opération Westport dont les contrôles ne présentent actuellement aucune faiblesse.

No 47 7. Date de la prochaine réunion

Suite à une motion présentée et appuyée dans les règles, il est résolu à l'unanimité:

QUE la prochaine réunion du Comité de vérification du Conseil d'administration de la Société soit convoquée au cours du troisième trimestre de 1982, quand on pourra mieux percevoir la situation des opérations de 1982; cette réunion devant être convoquée à la demande du Président qui avisera les membres du comité et toutes autres personnes en droit d'assister à la réunion.

8. Ajournement

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée.

---

Secrétaire suppléant

---

Président

---







At 2:00 p.m.:

*From the Canada Development Investment Corporation:*

Mr. Joel I. Bell, President.

*From Canadair Limited:*

Mr. Frederick R. Kearns, Former President & Chief Executive Officer;

Mr. R. Richmond, Chief Operating Officer.

*From Thorne Riddell:*

Mr. D. Tilley, Partner;

Mr. G.L. Stephenson, Partner.

*From Xerox Corporation International:*

Mr. Richard Van Gemert, Manager, Travel Services.

A 14 heures:

*De la Corporation du développement des investissements du Canada:*

M. Joel I. Bell, Président.

*De Canadair Limitée:*

M. Frederick R. Kearns, Ancien Président & Directeur-général;

M. R. Richmond, Agent d'opérations en chef.

*De Thorne Riddell:*

M. D. Tilley, Associé;

M. G.L. Stephenson, Associé.

*De la Corporation internationale Xerox:*

M. Richard Van Gemert, Gérant, Services de voyages.



*If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

---

## WITNESSES—TÉMOINS

At 9:30 a.m.:

*From the Canada Development Investment Corporation:*

Mr. Joel I. Bell, President;

Mr. G. Bennett, Vice-President and Acting President,  
Canadair.

*From Canadair Limited:*

Mr. Frederick R. Kearns, Former President & Chief  
Executive Officer;

Mr. P. Aird, Senior Vice-President, Finance;

Mr. R. Richmond, Chief Operating Officer;

Mr. J. MacKenzie, Vice-President, Planning.

A 9h30:

*De la Corporation du développement des investissements du  
Canada:*

M. Joel I. Bell, Président;

M. G. Bennett, Vice-président et Président intérimaire,  
Canadair.

*De Canadair Limitée:*

M. Frederick R. Kearns, Ancien Président & Directeur-  
général;

M. P. Aird, Premier Vice-président, Finances;

M. R. Richmond, Agent d'opérations en chef;

M. J. MacKenzie, Vice-président, Planification.

*(Continued on the previous page)*

*(Suite à la page précédente)*



# HOUSE OF COMMONS

Issue No. 92

Tuesday, September 20, 1983  
Thursday, October 13, 1983

Chairman: Doug Lewis

# CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 92

Le mardi 20 septembre 1983  
Le jeudi 13 octobre 1983

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, the following items:

- (a) Chapter 14—Foreign Operations—the Comprehensive Audit of the Department of External Affairs; and
- (b) Paragraphs 15.4 and 15.5—Audit Notes Concerning the Canadian International Development Agency

### INCLUDING:

Twenty-First Report to the House

### CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les sujets suivants:

- a) Chapitre 14—Les activités à l'étranger—Vérification intégrée du ministère des Affaires extérieures; et
- b) Paragraphes 15.4 et 15.5—Observations de vérification sur l'Agence canadienne de développement international

### Y COMPRIS:

Vingt-et-unième rapport à la Chambre



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Doug Lewis

*Vice-Chairman:* Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Perrin Beatty  
Bill Clarke  
Pierre Deniger  
Louis R. Desmarais  
Maurice Dupras  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Peter Lang—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Doug Lewis

*Vice-président:* Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gordon Gilchrist  
Gaston Gourde  
André Maltais  
Doug Neil  
John M. Reid  
Bill Wright  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

TUESDAY, SEPTEMBER 20, 1983

Doug Lewis replaced Pat Carney  
Jennifer Cossitt replaced Ron Huntington  
Perrin Beatty replaced Don Blenkarn  
Gordon Gilchrist replaced Michael Wilson

WEDNESDAY, SEPTEMBER 21, 1983

Doug Neil replaced Bill Clarke  
Bill Clarke replaced Jennifer Cossitt  
Perrin Beatty (Alternate) replaced Bill Wright (Permanent)  
Bill Wright replaced Perrin Beatty  
Bill Clarke (Alternate) replaced Doug Neil (Permanent)  
Doug Neil replaced Bill Clarke

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

LE MARDI 20 SEPTEMBRE 1983

Doug Lewis remplace Pat Carney  
Jennifer Cossitt remplace Ron Huntington  
Perrin Beatty remplace Don Blenkarn  
Gordon Gilchrist remplace Michael Wilson

LE MERCREDI 21 SEPTEMBRE 1983

Doug Neil remplace Bill Clarke  
Bill Clarke remplace Jennifer Cossitt  
Perrin Beatty (substitut) remplace Bill Wright (permanent)  
Bill Wright remplace Perrin Beatty  
Bill Clarke (substitut) remplace Doug Neil (permanent)  
Doug Neil remplace Bill Clarke

## REPORT TO THE HOUSE

Monday, October 24, 1983

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

## TWENTY-FIRST REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the the Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, the following items:

- A. Chapter 14—Foreign Operations—the Comprehensive Audit of the Department of External Affairs (the Department); and
- B. Paragraphs 15.4 and 15.5—Audit Notes concerning the Canadian International Development Agency (CIDA).

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

A—Comprehensive Audit of the Department of External Affairs

3. In light of the testimony it has received, concerning numerous cases of unacceptable management practices, your Committee wishes to bring to the attention of Parliament the general lack of concern exhibited by this Department for the proper management of public funds.

4. Your Committee heard testimony on the major issues arising from the comprehensive audit of the Department, with emphasis on:

- (a) inadequacies in planning and financial management;
- (b) deficiencies in personnel policies and practices; and
- (c) inadequacies in management of accommodation abroad.

Inadequacies in Planning and Financial Management

5. The Auditor General informed your Committee that the Department had not developed modern planning practices. The Department explained its lack of strategic and operational planning in terms of senior officials' preference for an "ad hoc" approach to management. In light of the fact that many of the Department's activities (e.g. consular affairs and cultural relations) are amenable to planning, your Committee feels that such attitudes are wholly unacceptable. Your Committee notes that the Department is now implementing a "management plan" and an "operational planning framework". However, your Committee also noted the Auditor General's observation that the Department's planning initiatives had tended to be "paper exercises"—not used in decision-making. Your Committee feels that the Department's senior officials must change their management philosophy and show a willingness to make use of strategic and operational plans.

## RAPPORT À LA CHAMBRE

Le lundi 24 octobre 1983

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

## VINGT ET UNIÈME RAPPORT

1. Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a procédé à l'examen du rapport adressé par le Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, des questions suivantes:

- A. Chapitre 14—Les activités à l'étranger—Vérification intégrée du ministère des Affaires extérieures (le Ministère); et
- B. Paragraphes 15.4 et 15.5—Observations de vérification sur l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

2. Le Comité remercie de leur collaboration les témoins qui ont comparu devant lui.

A—Vérification intégrée du ministère des Affaires extérieures

3. À la suite des témoignages qu'il a reçus au sujet de nombreuses pratiques de gestion inacceptables, votre Comité tient à signaler au Parlement que le Ministère ne semble guère se préoccuper de la saine gestion des fonds publics.

4. Votre Comité a entendu des témoignages sur les principales questions soulevées par la vérification intégrée du Ministère, en particulier:

- a) les faiblesses au niveau de la planification et de la gestion financière;
- b) les lacunes des politiques et des pratiques en matière de personnel; et
- c) les insuffisances de la gestion des propriétés à l'étranger.

Faiblesses au niveau de la planification et de la gestion financière

5. Le Vérificateur général a informé votre Comité que les pratiques de planification du Ministère sont archaïques. Ce dernier a imputé l'absence de planification stratégique et opérationnelle au fait que les cadres préfèrent régler chaque cas individuellement. Étant donné que bon nombre des activités du Ministère se prêtent bien à la planification, par exemple les affaires consulaires et les relations culturelles, votre Comité trouve cette attitude tout à fait inacceptable. Certes, le Ministère est en train de mettre en oeuvre un «plan de gestion» et un «cadre de planification opérationnelle»; cependant, le Vérificateur général a fait remarquer que les initiatives du Ministère en matière de planification sont souvent de simples exercices théoriques et ne servent pas à la prise de décisions. Votre Comité estime donc que les cadres du Ministère doivent modifier leur conception de la gestion et se montrer prêts à se servir de plans stratégiques et opérationnels.



6. Your Committee heard testimony on the Department's budgeting and review of expenditures. The Auditor General noted the following deficiencies:

- (a) financial planning is inadequate, as a consequence of the lack of operational planning;
- (b) financial reports are not appropriate to determine the required levels of expenditures;
- (c) financial information is not regularly available to managers, to enable their involvement in the budgeting process; and
- (d) budgets are based on the previous year's expenditures—not the tasks or activities to be carried out.

Your Committee expects the Department to correct these deficiencies.

7. With respect to other areas of financial management, your Committee noted that the Department had failed to implement the recommendations arising from the Auditor General's 1975 Financial Management and Control Study. The Department testified that it has established a task force on this subject, with a reporting date before the end of 1983. Your Committee feels that the Department's response has been unreasonably slow.

8. Your Committee was informed by the Department that financial management and internal audit had not enjoyed a high profile in departmental operations. Your Committee feels that such a situation undermines the implementation of the Auditor General's recommendations.

9. Your Committee heard from the Auditor General that the Department's internal audit and inspection functions had not been providing senior management with an independent appraisal of the economy and efficiency of departmental operations. Although the Department recently allocated more resources to internal audit and upgraded professional standards, your Committee notes the observation of the Office of the Comptroller General that the task is by no means complete. Your Committee expects the Department to report its progress in this area.

10. With respect to the Department's inadequacies in planning and financial management, your Committee notes a common problem of poor communications within the Department. For example, the Auditor General found that individual bureaux operate to maximize their immediate objectives which may not always coincide with departmental objectives. Your Committee also heard that there was inadequate consultation between headquarters and heads of posts abroad on such matters as the preparation of strategic plans. Your Committee expects the Department to correct these deficiencies.

#### Deficiencies in Personnel Policies and Practices

11. Although the Department's most valuable resource is the quality of its workforce, your Committee notes that there are serious weaknesses in the Department's personnel planning, assignment, and training activities. In the area of personnel planning, the Auditor General informed your Committee that the Department had not adequately related its personnel requirements to the jobs that need to be done. The Auditor General also found that the assignment process is centralized

6. Votre comité a entendu des témoignages sur l'établissement du budget et l'examen des dépenses au Ministère. Le Vérificateur général a noté à ce sujet les lacunes suivantes:

- a) la planification financière est insuffisante en raison de l'absence de planification opérationnelle;
- b) les rapports financiers ne permettent pas de déterminer les dépenses nécessaires;
- c) les gestionnaires n'ont pas accès régulièrement aux renseignements de nature financière qui leur permettraient de participer à l'établissement du budget; et
- d) les budgets sont fondés sur les dépenses de l'année précédente, et non sur les tâches à effectuer.

Votre Comité espère que le Ministère corrigera ces lacunes.

7. Dans les autres domaines de la gestion financière, votre Comité a noté que le Ministère n'avait pas mis en oeuvre les recommandations contenues dans l'Étude de la gestion et du contrôle financiers, effectuée en 1975 par le Vérificateur général. Le Ministère a dit qu'il avait créé un groupe de travail chargé d'étudier cette question et que celui-ci doit présenter un rapport avant la fin de l'année 1983; votre Comité estime cependant que la réponse du Ministère a été trop lente.

8. Le Ministère a reconnu devant votre Comité que la gestion financière et la vérification interne ne sont pas une composante très importante de ses opérations. Votre Comité considère que cette situation nuit à la mise en oeuvre des recommandations du Vérificateur général.

9. Le Vérificateur général a affirmé à votre Comité que les vérifications internes et les inspections effectuées au Ministère ne permettaient pas à la haute direction d'avoir une idée objective de la mesure dans laquelle les opérations du Ministère sont économiques et efficaces. Le Ministère a récemment alloué davantage de ressources à la vérification interne et à l'amélioration des normes professionnelles, mais le Bureau du Contrôleur général a fait observer que cette tâche est loin d'être terminée. Votre Comité demande donc au Ministère de lui indiquer où il en est dans ce domaine.

10. En ce qui concerne les lacunes du Ministère au niveau de la planification et de la gestion financière, votre Comité a constaté un problème généralisé de communications au sein du Ministère. Par exemple, le Vérificateur général a révélé que les divers bureaux tentent de promouvoir leurs propres objectifs à court terme sans se préoccuper de savoir si ceux-ci coïncident avec les buts du Ministère. Votre Comité a également entendu dire qu'il n'y avait pas assez de consultation entre l'administration centrale et les chefs de mission à l'étranger au sujet de questions comme la préparation des plans stratégiques. Votre Comité espère que le Ministère corrigera ces lacunes.

#### Lacunes des politiques et des pratiques en matière de personnel

11. Bien que la qualité de son effectif soit pour le Ministère une ressource primordiale, votre Comité a noté de graves lacunes au niveau de la planification des ressources humaines, ainsi que de l'affectation et de la formation du personnel. Dans le domaine de la planification des ressources humaines, le Vérificateur général a informé votre Comité que le Ministère n'a pas lié suffisamment ses critères d'embauche aux tâches à accomplir. Le Vérificateur général a également constaté que le

at headquarters, without adequate consultation of posts abroad, with the result that persons were assigned to positions without ensuring that they met the qualifications of these positions. With regard to training, the Auditor General told your Committee that foreign service personnel typically received "on-the-job" training, with no systematic assessment of individual and group training needs. These deficiencies lead your Committee to doubt that the Department is meeting its personnel policy objective of having "the right person in the right place at the right time". Canada's foreign service deserves a better effort from this Department.

#### Inadequacies in Management of Accommodation Abroad

12. The Department testified that it does not always follow the Treasury Board manual governing property acquisition through lease or purchase because this manual has a "domestic orientation". Your Committee questions the right of the Department to break Treasury Board rules established for the protection of public funds. Where inadequacies exist in Treasury Board manuals because of special circumstances, your Committee feels that it is the joint responsibility of the Department and the Treasury Board Secretariat to negotiate more appropriate rules.

13. With respect to accommodation planning and the evaluation of the Department's needs in this area, your Committee heard from the Auditor General that the Department needs to:

- (a) strengthen its processes for identifying accommodation needs;
- (b) set priorities for accommodation projects;
- (c) prepare feasibility studies; and
- (d) evaluate projects when completed.

Although your Committee welcomes the Department's initial response to the Auditor General's recommendations, i.e. additional personnel to be devoted to property management, your Committee feels that these problems must be followed through with detailed plans of action. This would eliminate the constantly shifting priorities that the Auditor General found to be symptomatic of the Department's management of accommodation abroad.

14. Your Committee heard the Department explain its plan to cut rental costs in accommodation abroad through property purchase under its Long-Range Capital Program. Your Committee encourages this initiative. Your Committee also noted the Auditor General's finding that this Program was often not followed, with cases such as Lagos, Nigeria, where high rents are still being paid.

15. Your Committee heard testimony about a number of cases of serious mismanagement of Crown-owned property abroad, notably Rome, Tokyo and Dallas. Your Committee also heard from the Auditor General that the Department, in many instances, has managed its accommodation satisfactorily. However, your Committee cannot accept practices, such as those in evidence in the Dallas case, where public money

processus d'affectation se déroule exclusivement à l'administration centrale, sans consultation suffisante des membres des missions à l'étranger; c'est ainsi que certaines personnes ont été affectées à des postes pour lesquels elles n'étaient pas nécessairement qualifiées. En ce qui concerne la formation, le Vérificateur général a déclaré à votre Comité que le personnel du service extérieur était la plupart du temps formé sur le tas et qu'il n'y avait aucune évaluation systématique des besoins individuels et collectifs en matière de formation. À cause de ces lacunes, votre Comité doute que le Ministère puisse atteindre l'objectif de politique qu'il s'est fixé en matière de personnel, c'est-à-dire affecter la bonne personne au bon endroit, au bon moment. Le service extérieur du Canada mérite que le Ministère fasse davantage d'efforts en ce sens.

#### Insuffisances de la gestion des propriétés à l'étranger

12. Le Ministère a reconnu qu'il ne suivait pas toujours le manuel du Conseil du Trésor pour l'acquisition de propriétés, par location ou par achat, parce que ce manuel ne tient pas compte de la situation à l'étranger. Votre Comité se demande si le Ministère a le droit de contrevenir aux règles établies par le Conseil du Trésor pour la protection des fonds publics. Lorsque des cas spéciaux révèlent des lacunes dans le manuel du Conseil du Trésor, votre Comité estime qu'il incombe au Ministère et au Secrétariat du Conseil du Trésor de négocier des règles plus appropriées.

13. En ce qui concerne la planification des locaux et l'évaluation des besoins du Ministère à cet égard, le Ministère doit, selon le Vérificateur général:

- a) améliorer les mécanismes permettant de déterminer ses besoins en matière de locaux;
- b) fixer des priorités pour les projets immobiliers;
- c) effectuer des études de faisabilité; et
- d) procéder à un examen des projets une fois complétés.

Votre Comité est certes satisfait de la réaction initiale du Ministère aux recommandations du Vérificateur général: du personnel additionnel sera affecté à la gestion des locaux. Néanmoins, votre Comité estime que des plans d'action détaillés doivent être élaborés en vue de régler ces problèmes. Cela mettrait un terme aux changements de priorités constants qui, selon le Vérificateur général, caractérisent au Ministère la gestion des locaux à l'étranger.

14. Votre Comité a appris que le Ministère entend comprimer les coûts de location à l'étranger en achetant des propriétés dans le cadre de son Programme d'acquisitions à long terme. Votre Comité encourage cette initiative. Cependant, le Vérificateur général a constaté que ce programme n'est pas toujours appliqué; par exemple, à Lagos au Nigéria, le Ministère paye toujours des loyers élevés.

15. Votre Comité a entendu des témoignages au sujet d'un certain nombre de cas graves de mauvaise gestion des propriétés de la Couronne du Ministère à l'étranger, notamment à Rome, à Tokyo et à Dallas, mais le Vérificateur général a affirmé par ailleurs que le Ministère a, dans de nombreux cas, bien administré ses propriétés à l'étranger. Néanmoins, votre Comité ne peut accepter que les fonds publics soient gaspillés,



was wasted on renovations to a property that was not worth purchasing in the first place.

#### B—Audit Notes Concerning CIDA

16. The Auditor General brought to your Committee's attention instances where financial controls in CIDA over advance payments to suppliers and contractors were inadequate. In particular, he noted that advances were made in one fiscal year that were not required until the next; that payments were made to contractors as much as 5 years in advance, which in effect were a form of long-term financing; that the monitoring of the accounting for advances was inadequate; and that CIDA exceeded Treasury Board's authorized limits for advances.

17. Your Committee noted CIDA's explanation that these advance payments were either made pursuant to special terms and conditions approved for CIDA by Treasury Board or were exempted from Treasury Board rules and regulations (e.g. in the case of contracts involving loans to sovereign countries). Although it welcomes CIDA's testimony on corrective measures to improve financial controls, your Committee is concerned about CIDA's inadequate monitoring of these advances. Your Committee also questions the appropriateness of the Treasury Board rules and regulations, including the specific exemptions obtained by CIDA, in light of the abuses uncovered by the Auditor General.

#### Recommendations

18. Your Committee recommends that:

(a) the report of the Department's task force include firm commitments on dates for the implementation of the Auditor General's recommendations on planning and financial management and that the Department advise your Committee of this timetable for implementation by March 31, 1984 (Paragraph 7);

(b) the Department improve its personnel planning and assignment system for foreign service officers, implement the Auditor General's recommendations in this area, and report its progress in this regard to your Committee by March 31, 1984 (Paragraph 11);

(c) the Department and the Treasury Board Secretariat immediately negotiate more appropriate rules governing property acquisition, and report progress to your Committee by March 31, 1984 (Paragraph 12);

(d) the Department implement the Auditor General's recommendations on management of accommodation abroad and ensure that these recommendations are followed through with consistent, detailed plans of action for cost-effective acquisition and management of property and report progress to your Committee by March 31, 1984 (Paragraph 13);

(e) the Treasury Board Secretariat and CIDA review policy, regulations and procedures on advance payments (Paragraph 17);

(f) CIDA accord a high priority to improving its financial controls (Paragraph 17); and

comme dans le cas de Dallas, dans la rénovation d'une propriété qu'il ne valait même pas la peine d'acheter.

#### B—Observations de vérification au sujet de l'ACDI

16. Le Vérificateur général a signalé à votre Comité des cas où les contrôles financiers exercés par l'ACDI sur les avances consenties aux fournisseurs et aux entrepreneurs étaient insuffisants. En particulier, il a remarqué que certaines avances consenties pendant une année financière donnée n'étaient pas nécessaires avant la suivante, que des paiements ont été versés à des entrepreneurs jusqu'à cinq ans à l'avance (ce qui en fait constitue une forme de financement à long terme), que le contrôle de la comptabilisation des avances était insuffisant et que l'ACDI dépassait parfois les limites autorisées par le Conseil du Trésor à l'égard des avances.

17. Votre Comité a pris bonne note des explications de l'ACDI, selon laquelle ces avances précitées ont été soit versées en vertu de modalités spéciales approuvées pour l'ACDI par le Conseil du Trésor, soit exemptées de l'application des règles du Conseil du Trésor (par exemple dans le cas des contrats comportant des prêts à des pays souverains). Votre Comité est satisfait des mesures correctives de l'ACDI pour améliorer ses contrôles financiers, mais il s'inquiète de voir qu'elle ne contrôle pas de plus près les avances qu'elle consent. Il se demande également si les règles du Conseil du Trésor sont appropriées, notamment les exemptions obtenues par l'ACDI, compte tenu des abus découverts par le Vérificateur général.

#### Recommandations

18. Votre Comité recommande:

a) que le rapport du groupe de travail du Ministère comporte des engagements fermes, avec dates, pour l'application des recommandations du Vérificateur général sur la planification et la gestion financière, et que le Ministère informe le Comité de ce calendrier au plus tard le 31 mars 1984 (paragraphe 7);

b) que le Ministère améliore son système de planification des ressources humaines et d'affectation du personnel en ce qui concerne les agents du service extérieur, qu'il applique les recommandations du Vérificateur général dans ce domaine et qu'il fasse rapport au Comité des progrès à cet égard au plus tard le 31 mars 1984 (paragraphe 11);

c) que le Ministère et le Secrétariat du Conseil du Trésor négocient immédiatement des règles plus appropriées régissant l'acquisition de propriétés et fassent rapport au Comité à ce sujet au plus tard le 31 mars 1984 (paragraphe 12);

d) que le Ministère applique les recommandations du Vérificateur général sur la gestion des propriétés à l'étranger et qu'il veille à ce que ces recommandations aboutissent à l'élaboration de plans d'action détaillés et cohérents en vue d'assurer la rentabilité de l'acquisition et de la gestion des propriétés et fasse rapport à votre Comité au plus tard le 31 mars 1984 (paragraphe 13);

e) que le Secrétariat du Conseil du Trésor et l'ACDI révisent les politiques, règles et procédures relatives aux avances (paragraphe 17);

f) que l'ACDI donne la priorité à l'amélioration de ses contrôles financiers (paragraphe 17); et



(g) the Auditor General monitor CIDA's action, with respect to recommendations (e) and (f) above, and report his findings to your Committee no later than June 30, 1984 (Paragraph 17).

19. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 80, 81, 82, 83, and 92 of the First Session of the Thirty-second Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

g) que le Vérificateur général surveille les mesures prises par l'ACDI à l'égard des recommandations e) et f) ci-dessus, et fasse rapport de ses constatations au Comité au plus tard le 30 juin 1984 (paragraphe 17).

19. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules nos 80, 81, 82, 83 et 92 de la première session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président*

DOUG LEWIS

*Chairman*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, SEPTEMBER 20, 1983

(105)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:13 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Deniger, Hovdebo, Kelly, Lewis and Wright.

*Alternate Member present:* Mrs. Cossitt.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

The Chairman submitted his resignation to the Committee.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chairman.

Mr. Kelly moved,—That Mr. D. Lewis do take the Chair of the Committee as Chairman.

The question being put on the motion, it was agreed to.

At 11:28 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, OCTOBER 13, 1983

(106)

The Standing Committee on Public Accounts met "in camera" at 10:00 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lewis, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Beatty, Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Lang, Lewis, Reid (*Kenora—Rainy River*) and Yanakis.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, the following items:

(a) Chapter 14—Foreign Operations—the Comprehensive Audit of the Department of External Affairs; and

(b) Paragraphs 15.4 and 15.5—Audit Notes concerning the Canadian International Development Agency (CIDA).

The Committee commenced consideration of the draft Twenty-First Report.

On motion of Mr. Clarke, it was agreed,—That the draft Report be adopted as the Committee's Twenty-First Report and be presented by the Chairman to the House.

On motion of Mr. Clarke, it was agreed that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Department of Consumer and Corporate Affairs, dated June 15, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, respecting the filing and

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 20 SEPTEMBRE 1983

(105)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h13, sous la présidence de M. Clarke (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Deniger, Hovdebo, Kelly, Lewis et Wright.

*Substitut présent:* M<sup>me</sup> Cossitt.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Le président remet sa démission au Comité.

Le greffier du Comité préside l'élection du président.

M. Kelly propose,—Que M. D. Lewis assume la présidence du Comité.

La motion est adoptée.

A 11h28, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 13 OCTOBRE 1983

(106)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à huis clos, à 10 heures, sous la présidence de M. Lewis (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Beatty, Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Kelly, Lang, Lewis, Reid (*Kenora—Rainy River*) et Yanakis.

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement : MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les ordres permanents de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, des sujets suivants :

a) Chapitre 14—Les activités à l'étranger—Vérification intégrée du ministère des Affaires extérieures; et

b) Paragraphes 15.4 et 15.5—Observations de vérification sur l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Le Comité entreprend l'étude du projet de rapport du vingt-et-unième rapport.

Sur motion de M. Clarke, il est convenu,—Que le projet de rapport soit adopté en tant que vingt-et-unième rapport du Comité et déposé à la Chambre par le président.

Sur motion de M. Clarke, il est convenu,—Que les documents suivants soient annexés aux procès-verbaux et témoignages de ce jour:

Lettre de Consommation et Corporation datée du 15 juin 1983 et adressée au président du Comité permanent des comptes publics, touchant le classement et l'accessibilité des

availability of financial statements of Canadair Limited (See Appendix "PUBL-134");

Letter from the Minister of Agriculture, dated June 29, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the Committee's Eighteenth Report, dated July 16, 1982, and attaching responses to the thirty-six recommendations contained in the Auditor General's Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission (See Appendix "PUBL-135");

Letter from the Minister of Agriculture, dated July 11, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the recommendations in the Committee's Eighteenth Report, dated July 16, 1982 (See Appendix "PUBL-136");

Letter from Mr. P.J. Aird, Senior Vice-President, Finance, Canadair, dated July 11, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, and the Chairman, Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs, respecting the extent of disclosure re Canadair's financial situation, at the Finance Committee's meeting on November 16, 1982 (See Appendix "PUBL-137");

Letter plus attached answers from the Deputy Prime Minister and Secretary of State for External Affairs, dated August 23, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, in response to questions raised at the Public Accounts Committee meeting on Tuesday, May 31, 1983 (See Appendix "PUBL-138");

Letter from the Minister responsible for the Canada Post Corporation, dated September 19, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the recommendations contained in the Committee's Twentieth Report, dated May 30, 1983 (See Appendix "PUBL-139");

Letter from the President of the Treasury Board, dated September 27, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to recommendation 7(a) of the Committee's Twentieth Report, dated May 30, 1983 (See Appendix "PUBL-140");

Letter from the Prime Minister, dated September 26, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the recommendations contained in the Committee's Nineteenth Report, dated May 30, 1983 (See Appendix "PUBL-141");

Letter from the Deputy Minister, Department of Indian Affairs and Northern Development, dated September 21, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the Committee's Sixth Report, dated June 23, 1981, and specifically to the recommendation concerning the audit of Indian Band Trust Accounts (See Appendix "PUBL-142"); and

Letter from the Department of Public Works, dated October 3, 1983, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, respecting the disposition of the Pacific Environment Centre Site (See Appendix "PUBL-143").

exposés financiers de *Canadair Limited*, (Voir Annexe «PUBL-134»);

Lettre du ministre de l'Agriculture datée du 29 juin 1983 et adressée au président du Comité permanent des comptes publics, en réponse au dix-huitième rapport du Comité daté du 16 juillet 1982, lettre à laquelle étaient jointes les observations consécutives aux trente-six recommandations contenues dans l'examen des comptes de la Commission canadienne du lait par le Vérificateur général (Voir Annexe «PUBL-135»);

Lettre du ministre de l'Agriculture datée du 11 juillet 1983 et adressée au président du Comité permanent des comptes publics, touchant les recommandations contenues dans le dix-huitième rapport du Comité daté du 16 juillet 1982 (Voir Annexe «PUBL-136»);

Lettre de M. P.J. Aird, premier vice-président, Finances, de la «*Canadair Limited*», adressée au président du Comité permanent des comptes publics, ainsi qu'au président du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques, touchant la mesure dans laquelle il y avait lieu de révéler la situation financière de Canadair lors de la séance du Comité des finances le 16 novembre 1982 (Voir Annexe «PUBL-137»);

Lettre et réponses en annexe en provenance du vice-premier ministre et secrétaire d'État aux Affaires extérieures, datée du 23 août 1983 et adressée au président du Comité permanent des comptes publics en réponse aux questions soulevées lors de la séance tenue par le Comité des comptes publics le mardi 31 mai 1983 (Voir Annexe «PUBL-138»);

Lettre du ministre chargé de la Société canadienne des Postes, datée du 19 septembre 1983 et adressée au président du Comité permanent des comptes publics, en réponse aux recommandations contenues dans le vingtième rapport du Comité daté du 30 mai 1983 (Voir Annexe «PUBL-139»);

Lettre du président du Conseil du Trésor datée du 27 septembre 1983 et adressée au président du Comité permanent des comptes publics, en réponse à la recommandation 7(2) du vingtième rapport du Comité daté du 30 mai 1983 (Voir Annexe «PUBL-140»);

Lettre du Premier ministre datée du 26 septembre 1983 et adressée au président du Comité permanent des comptes publics, en réponse aux recommandations contenues dans le dix-neuvième rapport du Comité daté du 30 mai 1983 (Voir Annexe «PUBL-141»);

Lettre du sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien datée du 21 septembre 1983 et adressée au président du Comité permanent des comptes publics, en réponse au sixième rapport du Comité daté du 23 juin 1981, et plus particulièrement à la recommandation touchant la vérification des comptes fiduciaires des bandes indiennes (Voir Annexe «PUBL-142»); et

Lettre du ministère des travaux publics datée du 3 octobre 1983 et adressée au greffier du Comité permanent des comptes publics, touchant la vente de l'emplacement du Centre de l'environnement du Pacifique (Voir Annexe «PUBL-143»).



At 10:45 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call  
of the Chair.

A 10h45, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle  
convocation du président.

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, September 20, 1983

• 1113

**The Chairman:** Order, please.

You have all received a notice of the meeting, and the stated purpose of the meeting is to accept the resignation of the chairman and to elect a new chairman for the continuing purposes of the committee.

I think it might be in order for me to say a few words at this time, because I have been around here for quite a while now. In fact, it is over 10 years that I have been a member of this committee.

I do not remember the exact date, but at some time early in 1973 I was cadged by the long-time chairman, Alf Hales, who saw a new young chartered accountant coming into Parliament and decided that it would be helpful to his committee to have that person on the committee; and that started a long series of events that is culminating today. I served under Mr. Hales as chairman, and then later Mr. Lloyd Crouse and Allan Lawrence, and then Ron Huntington, and then Don Johnston. Eventually I was elected chairman, on May 8, 1980. So for the last three and a half years, give or take a few days, it has been my pleasure to serve as chairman of the committee.

• 1115

As you know, the election is not exactly democratic in this committee, the tradition having been started by Mr. Diefenbaker some 25 years ago that the chairman of the Public Accounts committee would come from the ranks of the Opposition and that the nomination of the chairman is actually made by the Leader of the Opposition.

Before making it official, I want to thank the members of the committee who have worked with me over the years, and particularly the staff of the committee: our clerk, Jack Campbell, who is only the second clerk I have had the pleasure to work with—five chairmen, but only two clerks over that period of time; and of course our number one research officer, Eric Adams, who can claim a longer attachment to this committee than anybody else in the room—I guess I am second only to you, Eric; more recently, Tom Wileman, our second research officer. Tom, it has been good working with you and sometimes working for you when it comes to relations with the Library. Anyway, we have had some nice times.

As I said to Doug Lewis earlier, I do not know whether somebody is trying to punish him or trying to punish me, but I have been assigned other committee responsibilities in total, and it now appears that I will not even be around to offer what little assistance I might be able to in the deliberations that are continuing. That is not exactly a complaint, although I shall miss putting together the end results of some of our lengthy considerations.

## TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 20 septembre 1983

**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît.

Vous avez tous reçu un avis de convocation où il est stipulé que l'objet de la séance d'aujourd'hui est d'accepter la démission du président et d'en élire un nouveau pour que puissent se poursuivre les travaux du Comité.

J'aimerais profiter de l'occasion pour vous dire quelques mots; je siège à ce Comité depuis déjà passablement de temps, en fait, depuis plus de dix ans.

J'ai oublié la date précise, mais, au début de 1973, le président de l'époque, M. Alf Hales, m'a coïncé, moi, nouveau député ayant un diplôme en comptabilité. Le président avait décidé que le Comité pourrait utiliser les compétences de ce jeune député; c'est ainsi que j'ai commencé à siéger à ce Comité. J'ai connu bien des présidents, M. Hales, plus tard, M. Lloyd Crouse et Allan Lawrence, ensuite, Ron Huntington et, enfin, Don Johnston. Le 8 mai 1980, j'ai été porté à la présidence du Comité. Donc, depuis trois ans et demi environ, j'ai eu le plaisir de présider ce Comité.

Comme vous le savez, l'élection d'un président ne se fait pas par voie vraiment démocratique dans ce comité; M. Diefenbaker, il y a quelque 25 ans, a institué une tradition voulant que le président du comité des comptes publics vienne du parti de l'Opposition et que la nomination du président soit faite par le chef de l'Opposition.

Avant de vous remettre officiellement ma démission, je tiens à remercier les membres du Comité qui ont travaillé avec moi et plus particulièrement le personnel affecté au Comité, dont notre greffier, M. Jack Campbell, qui est le deuxième greffier avec qui j'ai eu le plaisir de travailler; cinq présidents mais seulement deux greffiers pendant tout ce temps; bien sûr notre documentaliste principal, M. Eric Adams, qui suit les délibérations de ce Comité depuis plus longtemps que n'importe qui dans la salle et je suis le deuxième en ancienneté, notre deuxième documentaliste qui est arrivé plus récemment, M. Tom Wileman; Tom, j'ai toujours apprécié travailler avec vous et parfois pour vous pour ce qui est des relations avec la Bibliothèque du Parlement. De toute façon, nous avons passé de bons moments ensemble.

Comme je le disais plus tôt à Doug Lewis, je ne sais pas si quelqu'un essaye de me punir ou de le punir mais j'ai été affecté à d'autres comités et il semblerait que je n'aurais même pas le temps d'offrir mon aide pour la poursuite de nos délibérations. Je ne m'en plains pas mais j'aurais quand même aimé participer à la mise en forme des résultats définitifs de nos longues études.

*[Text]*

I wish you all well in the endeavours, which will be intriguing, if not fascinating, that are before you.

So, having said all of that, I think it would be appropriate now if the minutes record that I am offering my resignation as chairman of the committee; and, that being recorded, I would now request the clerk to conduct an election of a chairman.

I turn it over to you, Mr. Clerk.

**The Clerk of the Committee:** Hon. members, the chairman having resigned, the first item of business is to elect a chairman. I am ready to receive motions to that effect.

**Mr. Kelly:** I would like to place in nomination the name of the member of Parliament for Simcoe North, Doug "Landslide" Lewis.

**The Clerk:** Are there any other motions?

It has been moved by Mr. Kelly that Mr. Lewis do take the Chair as chairman of this committee.

**Mr. Kelly:** Do you need a seconder for that?

**The Clerk:** No, you do not.

Is it the pleasure of the committee to adopt this motion?

Motion agreed to.

**The Clerk:** I declare Mr. Lewis the duly elected chairman of the committee, and I would invite him to take the Chair.

**The Chairman:** I would like to thank the members of the committee for their confidence and my good friend Norm Kelly, the brother of one of my staunch supporters, for his nomination.

**Mr. Kelly:** I am the red sheep of the family.

**The Chairman:** I would also like to point out that I think it is commendable that the government has continued the tradition of nominating a member of the Official Opposition to chair the Public Accounts committee.

I look forward to working with all members of the committee—past, present and future—and staff in fulfilling the obligations with which we are charged. I have discussed the position with former chairpersons and committee members, and they made it clear to me that the important thing for a chairman to remember is that the chairman is the servant of the committee.

• 1120

I would expect that I will have no difficulty keeping that principle in front of me, and I would ask you to let me know if you feel we are straying from it.

I welcome the challenge of this particular committee. I appreciate that coming on to the job in midstream will create some difficulties in catching up on the position of the committee, but I can assure you that I am working to play catch-up as soon as possible.

I would like to take this opportunity, on behalf of myself, my party, and I am sure the committee, thank Bill Clarke for the time and effort he put into the public accounts committee over the years. Bill and I both share CA degrees and realize that

*[Translation]*

Je vous souhaite bonne continuation dans vos travaux, qui sont sinon fascinants, à tout le moins intéressants.

Voilà, j'ai terminé; il serait maintenant temps que j'offre ma démission en tant que président de comité. Cela étant dit, je demande maintenant au greffier de procéder à l'élection d'un président.

Monsieur le greffier, je vous laisse la parole.

**Le greffier du Comité:** Honorables députés, le président a démissionné et nous devons donc élire un nouveau président. Je suis disposé à recevoir des motions dans ce sens.

**M. Kelly:** J'aimerais proposer comme président du Comité le nom du député de Simcoe North, M. Doug «Landslide» Lewis.

**Le greffier:** D'autres nominations?

M. Kelly propose que M. Lewis devienne président de ce Comité.

**M. Kelly:** Quelqu'un doit-il appuyer la motion?

**Le greffier:** Non, ce n'est pas nécessaire.

Le Comité veut-il adopter la motion?

Motion adoptée.

**Le greffier:** Je déclare donc que M. Lewis est le président élu du Comité et je l'invite à présider la séance.

**Le président:** Je tiens à remercier les membres du Comité de leur confiance et je remercie également mon bon ami Norm Kelly, le frère d'un de mes partisans les plus farouches, qui a accepté de présenter ma candidature.

**M. Kelly:** C'est moi le mouton rouge de la famille.

**Le président:** Il faut également souligner le fait que le gouvernement a maintenu une tradition, celle de nommer un député de l'Opposition officielle comme président du Comité des comptes publics.

Je me réjouis de travailler avec tous les membres de ce Comité, passés, présents et à venir, ainsi qu'avec le personnel, pour nous acquitter des obligations qui nous incombent. J'ai discuté du travail de président avec d'anciens présidents et des membres du Comité et ils m'ont bien fait comprendre que le président ne doit jamais oublier qu'il est au service du Comité.

Je ne crois pas avoir de difficulté à respecter ce principe mais si jamais certains d'entre vous viennent à penser que je m'en écarte, je vous prie de me le faire savoir.

J'apprécie le défi que me pose ce Comité. Je comprends que mon arrivée au milieu des délibérations m'imposera du travail de rattrapage sur ce qu'a fait déjà le Comité, mais soyez assurés que je ferai ce rattrapage le plus rapidement possible.

J'aimerais profiter de l'occasion, en mon nom personnel, celui de mon parti, et j'en suis convaincu de l'ensemble du Comité, pour remercier M. Bill Clarke pour le temps et le travail qui a consacré au Comité des comptes publics depuis



## [Texte]

this is a distinction which we count very highly on in terms of our professional lives. I know that Bill held the office in high regard and worked very hard to discharge his responsibilities. I would like to ask the committee to give Bill a vote of thanks for his efforts as chairman of the committee.

**Some hon. Members:** Hear, hear!

The vagaries of political life may dictate that you go on to other pursuits, Bill, but I can assure you that I will want to consult with you regularly in trying to do the best job I can for the committee.

Those are all the formal remarks I have. I think what we have to do is get a steering committee meeting together and . . .

**Mr. Kelly:** Prior to that . . .

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Kelly:** —Mr. Chairman, if I may, I would like, for the record, to offer my reflections on that part of Bill's term with which I am most familiar. I thought Bill was a very fine chairman. The meetings, both public and private, I thought, were efficiently and warmly run by Bill. I always enjoyed his leadership and I think most other people did too. I think he pointed in directions that we should move, but I was never aware of coercion.

I also very much appreciated his attempt to introduce a non-partisan character to the committee. I think his approach was confirmed by our brief trip to meet with our colleagues in Great Britain. I thought it was very conducive to the business of the committee when everyone on the committee realized that we had a common purpose and that was to try to examine the government's performance from an efficiency perspective. I think that, more than anything else, converted me to the cause of the Auditor General and this committee. I think he did a splendid job and I am sorry to see him go. This in no way implies a criticism of the present occupant of the chair. Bill did a very fine job and I wish him well in whatever committee he is joining. What other committee are you joining?

**Mr. Clarke:** The one across the hall.

**Mr. Kelly:** Miscellaneous estimates. That is not a bad committee; it is not as good as this one. The very best of luck, Bill, in your committee work.

**Mr. Clarke:** Thank you.

**Mr. Kelly:** I have one important question. Is Doug's office as big as yours?

**Mr. Clarke:** I do not know.

**The Chairman:** That comes with the seniority as well, Bill.

**Mr. Kelly:** Does his secretary make coffee as quickly and as tastefully as yours does? Anyway, *bonne chance*.

**Mr. Hovdebo:** Mr. Chairman, I would like to agree with the hon. member, but I also want to say that I came on the

## [Traduction]

des années. Bill et moi avons tous les deux des diplômes de comptable et c'est une caractéristique à laquelle nous accordons beaucoup d'importance dans notre vie professionnelle. Je sais que M. Clarke avait énormément de respect pour son poste et qu'il n'a pas compté les heures de travail pour le Comité. J'aimerais donc demander au Comité de remercier chaleureusement Bill du travail qu'il a fait en tant que président.

**Des voix:** Bravo, bravo!

Les aléas de la vie politique vous forcent peut-être à changer de voie, Bill, mais je tiens à vous avertir immédiatement que je voudrai vous consulter régulièrement pour faire mon travail de président.

Voilà pour mon discours d'acceptation. Je crois que nous devons maintenant convoquer une séance du comité de direction et . . .

**M. Kelly:** Avant de faire cela . . .

**Le président:** Oui.

**M. Kelly:** . . . monsieur le président, si vous me le permettez, j'aimerais vous faire part de mes impressions sur le mandat de Bill que je connais. J'ai toujours pensé que Bill présidait très bien les séances. Les réunions publiques et privées m'ont toujours semblé menées de façon efficace et chaleureuse par Bill. Comme la majorité des autres membres du Comité, je n'ai jamais eu à me plaindre de sa présidence. Il a su nous indiquer dans quel sens nous devons nous orienter mais ne nous a jamais forcé à le faire.

J'ai également apprécié grandement sa volonté de faire disparaître la politique partisane de ce Comité. Cette volonté a été confirmée lors de notre court voyage en Grande-Bretagne. Cette rencontre avec nos collègues britanniques a été très utile à nos délibérations en ce sens que tous les membres du Comité se sont rendu compte de l'objectif commun du Comité, c'est-à-dire d'étudier l'efficacité de la performance gouvernementale. C'est surtout cela qui m'a fait passer dans le camp du vérificateur général et de Comité. Selon moi, l'ancien président a fait un travail énorme et je regrette son départ. N'allez pas croire que je veuille critiquer le nouveau président. Bill a fait un excellent travail et je lui souhaite bonne chance dans l'autre comité. Quel est-il?

**M. Clarke:** Celui qui siège de l'autre côté du couloir.

**M. Kelly:** Les prévisions budgétaires en général. Ce n'est pas un comité désagréable bien qu'il ne soit pas aussi intéressant que celui-ci. Bonne chance, Bill, dans votre travail dans ce Comité.

**M. Clarke:** Merci.

**M. Kelly:** J'aimerais vous poser une question importante. Le bureau de Doug est-il aussi grand que le vôtre?

**M. Clarke:** Je ne le sais pas.

**Le président:** C'est aussi une question d'ancienneté, Bill.

**M. Kelly:** Sa secrétaire fait-elle du café aussi rapidement et aussi bien que la vôtre? De toute façon, bonne chance.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, j'aimerais me joindre aux excellentes remarques que vient de faire l'honorable

[Text]

committee at approximately the same time as Bill. I appreciate very much the fact that regardless of his political background, I ended up being very confident in his judgment; to me, that is a very important part of the operation of our committee.

• 1125

Thank you very much.

**The Chairman:** The steering committee . . . what is the best time for a steering committee meeting as far as you gentlemen are concerned?

**Mr. Kelly:** No time is a good time for me.

**Mr. Hovdebo:** I have a problem all week. My other responsibilities are in transport and agriculture, and those are a different block entirely, so I never even try any more. I used to. I will try to make . . .

**Mr. Kelly:** I would like to get something done this week. We have a lot of business on the table and I would like to get to it as quickly as possible.

**The Chairman:** Well, I am all for that.

Okay, at 4.00 o'clock tomorrow afternoon in my office, Room 183, Confederation Building.

All right. Is there any other business to come before the committee?

Thank you very much. I look forward to working with you.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

député; pour ma part, j'aimerais également dire que je suis arrivé à ce Comité au même moment que Bill. J'aimerais dire que peu importe ses affiliations politiques, j'ai fini par faire confiance à son jugement; pour moi, c'est là un aspect important du fonctionnement du Comité.

Merci beaucoup.

**Le président:** Au sujet du comité de direction, quel est le meilleur moment pour en convoquer une réunion?

**M. Kelly:** À aucun moment, voilà ce qui me convient.

**M. Hovdebo:** Je suis occupé toute la semaine. Je siège également au Comité des transports et au comité de l'agriculture dans un autre édifice, donc, j'abandonne. Auparavant, j'essayais de trouver du temps. J'essaierai . . .

**M. Kelly:** J'aimerais que nous fassions quelque chose cette semaine. Nous avons beaucoup de travail à abattre et j'aimerais m'y attaquer le plus rapidement possible.

**Le président:** Je suis parfaitement d'accord.

Dans ce cas, demain, à 16h00, dans mon bureau, pièce 183, Edifice de la Confédération.

D'accord. Y a-t-il autre chose dont vous voudriez discuter?

Merci beaucoup. Je me réjouis à l'avance de travailler avec vous.

La séance est levée.

## APPENDIX "PUBL-134"



Consumer and  
Corporate Affairs Canada

Consommation  
et Corporations Canada

Corporations  
OTTAWA/HULL  
K1A 0C9

Corporations

June 15, 1983.

*rubric file* *Votre référence*

*Our file* *Notre référence*

Mr. Bill Clarke, M.P.,  
Chairman Standing Committee  
on Public Accounts,  
Room 254,  
West Block, Parliament Buildings,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.

Dear Mr. Clarke,

Further to a recent request, please be advised that the federal corporation CANADAIR LIMITED/LIMITEE has complied with the provisions of Section 154 of the Canada Business Corporations Act, being the filing of its financial statements for the period ended December 31, 1966 to December 31, 1981 inclusively.

A person who has paid the prescribed fee is entitled during usual business hours to examine a document required to be sent to the Director pursuant to the said CBCA or its regulations.

The Director shall furnish any person with a copy or a certified copy of a document required to be filed.

Trusting this to be satisfactory, I remain,

Sincerely yours,

*Elaine Jacques*

Elaine Jacques  
A/Head  
Enquiries Unit  
Corporations Branch

cc to: Mr. J.D.W. Campbell  
Clerk Standing Committee on Public Accounts

Canada

CCA-221



## APPENDIX "PUBL-135"



Minister  
Agriculture Canada

Ministre  
Agriculture Canada

Ottawa, Canada  
K1A 0C5

Ottawa, Ontario  
K1A 0C5

June 29, 1983

Please quote: 58925

Mr. Bill Clarke, F.C.A.  
Member of Parliament  
Chairman of the Standing  
Committee on Public Accounts  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

I received your correspondence of June 16, 1983 regarding the Public Accounts Committee's request for a progress report on the implementation of the thirty six recommendations contained in the Auditor General's Comprehensive Audit report of the CDC and a time-table to indicate when each recommendation will be implemented.

In response to that request, the attached report has been prepared. With respect to the remainder of the Eighteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, I will be responding in due course. In the meantime, I am pleased to report that the Commission has made considerable progress.

Most of the thirty six recommendations resulting from the Comprehensive Audit were non contentious and the CDC has implemented them or is in the process of implementing them. The remainder are being examined further as the CDC has some difficulty for a variety of reasons in accepting or implementing them completely. The Commission takes the position that in some instances no corrective action is necessary or warranted and in other instances action different from that recommended by the Auditor General is appropriate.

Canada

Mr. Clarke


Overall, with the continued willingness to improve its management practices, most of the remaining recommendations of the Auditor General will be implemented by the middle of 1984. Some issues however could be beyond the power of the CDC to resolve independent of agreement with other departments or levels of government and I will be examining these with the Commission.

The attached report itemizes each recommendation and its current status.

It should be noted that in responding to the Auditor General's recommendations, the Commission has put great importance on its new Administrative Policies manual. The manual will describe all policies for the operation of the Commission. The major portion of the draft manual will be in place by late summer with further sections and clarifications being added according to the timetable itemized in the report which follows. I believe the manual will be one of the more comprehensive guidelines of its type.

As I understood clarification of policies and procedures was the major thrust of the Auditor General's recommendations, I have no hesitation in stating that the Commission's progress in regard to those recommendations is most satisfactory.

Yours truly,

  
for Eugene F. Whelan  
Minister of Agriculture

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
SECTION IV			
Levy Structure			
1. Further legal advice should be sought to clarify the respective powers and rules of the Commission and the provincial boards, particularly with respect to the establishment, imposition, collection and use of levies.	<p>Even though the CDC agrees with the recommendation to pursue this question further, it finds that the portion of the report dealing with levies needs further clarification.</p> <p>The report confuses the pre-1978 situation (prior to the decision of the Supreme Court of Canada in the Egg Marketing Reference case which declared ultra-vires of the federal power certain portions of the Agricultural Products Marketing Act and Regulations thereunder) with the post-1978 situation. After 1978, because of that decision, there is no more doubt that there is no authority for the Federal Government to delegate to provincial boards the levying power provided for at section 12 of the CDC Act. In fact this specific power has never been exercised or delegated.</p>	<p>The Commission recognizes the need to strengthen the legal foundations of the levy structure and to improve the administrative procedures associated with these activities. It has accelerated on-going discussions on a province by province basis; in addition, discussions are also underway with the Privy Council Office and the Department of Justice on the status of the regulations.</p> <p>However, the resolution of both the registration and gazetting issue and the rectification/strengthening of the levy order calls for a coordinated effort on the part of federal and provincial authorities. The Commission has no control over the pace of progress other than for its own initiatives.</p>	The Commission is currently meeting the AG's recommendations.



JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
<p>Capital Assistance to Processors</p> <p>2. Programs introduced by the Canadian Dairy Commission should conform to the Commission's mandate and be supported by an appropriate regulation.</p>	<p>As a result of that decision, the CDC and the Governor in Council have refrained from imposing levies on milk producers under the APM Act or any other federal Act since 1978. The CDC wishes to stress that the levies are being imposed and collected either by provincial organizations or by the CDC, under Provincial Legislation. The level and use of levies are discussed at the Canadian Milk Supply Management Committee.</p>		
	<p>In general, the Commission agrees with the three recommendations. The Commission will continue the practice of seeking legal advice as to the need for regulations in support of programs.</p>	<p>Implemented; the recommendation has been addressed and the CDC will continue to seek legal advice on the need for regulations in support of programs.</p>	

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
3. Assistance provided should be available to all producers/processors who meet specific published criteria.	It should be noted that consideration of the Capital Assistance Program came as a consequence of the establishment of the export program for evaporated milk and instantized whole milk powder. This export program was agreed to by provinces and approved by Cabinet. The Capital Assistance Program represents the financing of amortization and interest costs of processing facilities. These costs are normally included in the price of products produced, however under this program total amortization and interest costs have been paid over a period of three years. The short payment time period reduces processor financial exposure due to the relatively volatile world market for dairy product.	When new programs are being considered, criteria will be part of the program and will be published. The Commission has prepared policies which will be contained in the new Administrative Policies manual.	Implemented.
4. All programs should be fully reported to the Minister and to Parliament.	All programs of the Commission are discussed and approved at Commission meetings; the official minutes of these meetings are sent regularly to the Minister.  The CDC detailed annual report which covers all programs is submitted to Parliament.	All programs of the Commission are discussed and approved at Commission meetings; the official minutes of these meetings are sent regularly to the Minister.	Implemented.

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
--------------------------------------	--	-------------------------------------	--------------------------------

A cost of production study and a study of the disposal value of the facilities were prepared by independent consultants. The cost of production study assists the Commission in establishing the prices to be paid for products for export. The study on the disposal value of the facilities was undertaken to determine the residual values to be recouped from processors to the benefit of producers. Enterprises chosen for the program were located in heavy milk producing areas and were primarily processing only butter and skim milk powder.

Disclosure was made to the Canadian Milk Supply Management Committee starting September 1980. The Commission acknowledges it would have been better had the Committee been consulted earlier.

The additional processing facilities enables the industry to be better equipped to maximize returns from projected surplus milk production in 1981/82.



JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
Differential Pricing on Evaporated Milk Purchases			
5. The CDC should establish standard procedures calling for the issuance of competitive tenders for all purchases of dairy products not subject to fixed support prices.	<p>The Commission recognizes the benefits of the tender process under certain circumstances and employs tenders to secure a range of services. However, as a result of the limited number of potential suppliers of evaporated milk and whole milk powder for export, the Commission has opted principally for the cost accounting and negotiation process as a more effective mechanism of obtaining the best price in the interest of dairy farmers.</p>	<p>The Commission agrees on the appropriateness of the tendering process when there is a sufficient number of possible processors involved. When the number of processors is very limited, the study of costs of production of processors is a better manner in which to obtain the best price. The Price Waterhouse company, which was commissioned to examine the issues of price differentials and costs of production, confirms the Commission's view.</p>	Fall 1983.
	<p>The Commission points out the conclusion in the report that a premium of \$2,014,386 was paid to two cooperatives is unjustified because in the calculations cited the costs of milk diversion paid to a competitor were not included nor were the different can types considered.</p>	<p>Price Waterhouse noted however that the purchasing practices might be improved. Administrative policies which sets out the policy on price determination and the purchase of dairy products have been prepared and will be included in the new Administrative Policies manual. Processors will be advised accordingly.</p>	

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
Market Planning and Control			
6. The CDC should prepare medium and short-term marketing plans to provide clear direction and control over its marketing and selling activities.	<p>While the Commission agrees with the recommendation in principle, it notes that a short-term marketing plan formally exists. Most of the elements of the suggested medium-term plan already exist in an informal manner.</p> <p>However, the Commission wishes to note that due to the nature of the international dairy market, it would be hazardous to engage in long-term contracts at fixed prices as suggested in the report. The Commission also has reservations about the comments contained in the report in respect of possible foreign currency speculation.</p>	<p>Medium and short term marketing plans have been developed and marketing information is accumulated as an on-going process.</p>	Implemented.

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
Use of Agents			
7. The Canadian Dairy Commission should establish formal policies, procedures and criteria for selecting, appointing and reporting by agents.	The Commission agrees with the recommendations on selecting and appointing agents and will develop criteria with respect to reporting by agents. It should be noted that a pattern has been followed in selecting and appointing agents, as is evident in the record of appointments. This is:	The Commission has established formal policies, procedures and criteria for selecting, appointing and reporting by agents.	Implemented.
8. All agents should be selected on an open basis and approved by the Commission as a whole. The selection should be clearly reflected in approved minutes of the Commission.	<p>1. where the Commission develops a market and an agent is needed to service that market, a selection is made among agents who have previous experience in that market.</p> <p>2. where a trader has developed a market and it is felt an agent is needed, that trader-promoter is appointed for that market.</p>	The Commission will be finalizing a standard contract and the selection of an agent will be clearly reflected in approved minutes of the Commission.	Fall 1983.



JUNE 30, 1983			
AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
Over-Commitment of Skim Milk Powder	3. the duties of all agents are set out in their contracts and with a single exception when an agreement was not in effect for a few days, there have always been agents contracts during the period payments were made.		
	A formal policy on agents will be established and included in the Commission's Manual of Procedures.		
9. The CDC should issue a policy statement, together with Commission authorizing, relating to purchasing and selling dairy products manufactured outside of Canada for resale to foreign markets.	The CDC accepts this recommendation and wishes to point out that it is the practice of the Commission not to purchase dairy products outside Canada unless unusual circumstances arise. The Commission will develop a policy in	The Commission has no additional comments at this time.	Mid 1984.

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
10. Agreement by the provinces should also be obtained since Canadian producer levies are making the transactions possible and the Commission minute should also be issued to authorize any future similar transaction that become necessary in the view of the Commission.	consultation with the Canadian Milk Supply Management Committee to cover unusual circumstances where offshore purchases are in the best interests of dairy farmers.	A policy statement for unusual circumstances will be developed in consultation with the Canadian Milk Supply Management Committee as there may be unusual instances where offshore purchases could be in the best interest of dairy farmers.	Mid 1984.
Case Examples of Purchases and Sales of Evaporated Milk and Whole Milk Powder	The Commission agrees and policies and procedures will be included in the Manual of Procedures currently being prepared and issued.	The Commission has prepared new policies and procedures governing day-to-day dealings with processors, traders and agents for inclusion in the Administrative Policies Manual and distribution is forthcoming.	Fall 1983.
11. Explicit policies and procedures governing day-to-day dealings with processors, traders and agents should be issued by the CDC.			

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
12. The CDC should issue policies and procedures outlining the necessary steps for identifying, controlling, disposing and documenting claims arising from export transactions.	The Commission notes an informal system for handling claims already exists which will be refined and included in the Manual of Procedures currently being prepared.	The Commission's new Administrative Policies Manual meets this recommendation in detail.	Implemented.
13. Marketing controls should emphasize preventive control.	The Commission agrees with the recommendation and notes that preventive controls are in place and continue to be developed and improved.	The Commission's new Administrative Policies Manual outlines clearly activities adopted in line with this recommendation.	Implemented.
14. Internal Audit should suggest corrective action to management through the Audit Committee of the CDC or, if circumstances warrant, direct to the line management responsible with subsequent disclosure to the Audit Committee. Internal audit should follow-up on corrective actions taken by management.	The Commission agrees with these recommendations. The CDC's own internal audit group was established in March 1980 and has already been responsible for a number of corrective actions.		Implemented.



JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
15. The CDC should apply shipping terms for export sales that minimize risk to the export account.	The Commission agrees, however it must be noted that the shipping terms are practically always directed by the purchaser.	Policies have been developed which address this recommendation, for inclusion in the Administrative Policies Manual.	Fall 1983.
16. As a matter of practice, summary reports should be prepared at the conclusion of each major export shipment and contract for the purpose of control through Commission review.	Nevertheless, in the establishment of export contracts, the Commission always seeks to ensure maximum protection of its interests.	The Commission agrees and notes the new computerized marketing and financial system being implemented will assist greatly in meeting this objective.	Mid 1984.

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
Export Prices			
17. To derive maximum benefit from the international price information it receives, the CDC should systematically record such information and use it to review its own prices.	The Commission agrees and while it is being done currently it will be more formalized in future.	The Commission now records all information it receives and obtains on the market place and a summary report is presented at the monthly CDC operations meeting.	Implemented.
Products Given at No or Nominal Charge			
18. The CDC should document its policy and procedural requirements for products given at no or nominal charge. Every instance should be explicitly approved through Commission minutes as to parties, quantities and value involved. The value of products given at no or nominal charge should be disclosed in the annual report of the Commission.	The Commission agrees as far as outright gifts are concerned. In other cases when free goods are part of a negotiated price, policy provision will be incorporated in the Manual of Procedures.	The Commission has drafted a policy for inclusion in the Administrative Policies Manual which differentiates clearly a gift from free goods use as a marketing tool.	Implemented.

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
Transportation and Accommodation			
19. In principle, officials of the Dairy Commission should not accept transportation and accommodation offered by parties transacting business with the Commission. Where this is done, full approval and control should be evident.	The Commission agrees with the recommendation and wishes to point out CDC officials always disclosed on travel claims the travel and accommodation received as a courtesy.	The Commission has always and will continue to follow Treasury Board directives on the subject and has prepared a policy to this effect.	Implemented.



JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
Payment Terms	20. The CDC should apply consistent and sound business payment terms in its purchase and sale of dairy products that protect the Commission's interest and minimize charges to the export account.	The Commission agrees and is attempting to standardize purchase terms with its various suppliers. The costs of extended payment are built into the sale price and therefore should not be described as revenue foregone. Payment terms are consistent with standard commercial practices.	Implemented.
Contract Control	21. Control of contract administration should be strengthened as a matter of priority. All contracts should be signed by at least two Commission officials.	The Commission agreed to strengthen the control of contract administration and a number of improvements are already in place. The new computerized system will provide better contract control. However, the Auditor General's recommendation of having two officials sign all contracts is not a prerequisite in the Government contract regulations; further there is a problem when second officials are not always available on the spot when the contract is signed.	Implemented except for having two signatures on contracts.

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
Quote Sheet Control	22. Quote sheets for purchase and sale initiation should be a multi-part, pre-numbered form to allow for effective control routine including matching with the resulting sales/purchase contract.	The format of a contract is often provided by the purchaser.	Implemented.
Inventory Control	The Commission agrees with the recommendation for a multi-part, pre-numbered form.	A series of four new types of multi-part, pre-numbered quote sheets are now in use.	Implemented.
23. Opportunities for strengthening inventory control should be actively pursued by the Marketing and Finance Divisions of the Commission.	The Commission agrees with the recommendation and notes it already has sound inventory control and will pursue further refinements. The Commission does however object to the impression left in the body of the report that inventory shortages occurred which was not the case.	Policies are already included in the Administrative Policies Manual. In addition programs to improve inventory control are on the new computer system and are being tested at present. The new Administrative Policies manual of the Commission will include guidelines for storage control; receipt of dairy products into warehouses; butter stocks; inventory movements; conditions for warehouses; physical security of storage premises; inventory control procedures and	Implemented.

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
--------------------------------------	--	-------------------------------------	--------------------------------

inventory validation methods. The computer system includes financial reporting; all procedures are based on the F.A.A. and A.P.M.

SECTION V

Effectiveness Evaluation

24. The CDC should improve its measurement and public disclosure of the achievement of its objectives.

The Commission agrees with the recommendation and will continue to improve its performance in this area.

The Commission feels that, with the exception of confidential commercial information, it is very open and frank in the area of access to information it generates. Accessibility to information from the Commission is direct and quick. The Commission routinely sends to all producers any dairy policy announcements. With respect to the measurement and public disclosure of the achievement of its objectives, ways are being examined in which to improve this objective. In the matter of determining the effective (efficient) producer criteria, this is an on-going and complex project since cost efficiency cannot be the only factor for efficiency

The Commission believes it is now meeting the Auditor General's recommendation and will continue to improve its measurement and public disclosure of its objectives.



JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
		<p>measurement. The CDC already established four production cost sub-groups which will be used for determining who the efficient producers are. Discussions are continuously taking place with provincial representatives. A summary of all research funded by the Commission was published recently with wide distribution in the industry.</p> <p>With respect to public disclosure, all authorized information is readily available on request to the general public. However most of the CDC's reporting is done through the Canadian Milk Supply Management Committee where representatives from all provinces except Newfoundland are involved. On a by-monthly basis, the following information is reported to the CMSMC: actual milk requirements; summary of milk production and utilization; forecast of milk production under quota; seasonality of milk production (industrial); seasonality of milk production (industrial and fluid); milk</p>	

JUNE 30, 1983

TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION

CDC'S UPDATED COMMENTS  
JUNE 1983

CANADIAN DAIRY COMMISSION  
COMMENTS MAY 1982

AUDITOR GENERAL'S  
RECOMMENDATIONS

production; MSQ allocation by province; report of subsidy payments; report on contribution from fluid sector to export account; report on levies collected by provinces; report on marketing operations; and the international market situation report.

All of the above is in addition to disclosures to the CDC/Dairy Farmers of Canada Liaison Committee and detailed information published in the CDC's Annual Report.

Fall 1983.

The direct link of quota values to fair returns to producers is not realistic. A policy has been drafted by which the Commission will evaluate once a year the need to make adjustment to the judgemental component of the Returns Adjustment Formula.

The Commission in principle agrees with the recommendation and has given considerable attention to the issue of quota values. The Commission finds that quota values are greatly influenced by many external and local circumstances such as the price of beef, competing agricultural opportunities in the area, weather, etc. Therefore caution should be exercised in linking quota values to fair returns to producers.

Returns Adjustment  
Formula and Quota Values

25. The CDC should recommend possible adjustments to the judgemental component of the Returns Adjustment Formula as a result of changes in the value of market share quota. Adjustments made or foregone should be duly noted as a matter of Commission record.

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S  
RECOMMENDATIONS

CANADIAN DAIRY COMMISSION  
COMMENTS MAY 1982

CDC'S UPDATED COMMENTS  
JUNE 1983

TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION

Processors' Margin

26. The CDC should seek to establish a better system for monitoring processors' costs and margin.

The Commission agrees and notes that there was no system prior to that initiated by the Commission in 1978. The Commission is actively pursuing new and improved approaches.

With the cooperation of the National Dairy Council, the CDC established the terms of reference for the ongoing study by an independent consultant. A report is expected in July 1983.

Fall 1983

Policy Review

27. The CDC should take the lead and provide more information on the dairy industry in Canada and present all workable alternatives to aid in formulating long-term dairy policy.

While the Commission agrees with the recommendation in principle, it must be noted that many of the areas implied in the report and the recommendation, such as milk production, quality, farm standards, breeding, milk programs, etc., are in fact under provincial jurisdiction, which include universities, provincial departments of agriculture, boards and agencies. Federal departments and agencies are also involved. The Commission regularly examines alternative proposals and many of the improvements and modifications of existing dairy policy are a result of these efforts.

The Commission feels it does presently provide sufficient information on which to make sound policy and management decisions with respect to formulating long term dairy policy in Canada. In fact, the process of dairy policy formulation is an on-going one in consultation with provincial representatives.

Implemented.



JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
SECTION VI			
The Canadian Dairy Commission should:	The Commission accepts all these recommendations as they are either implemented or being implemented and wishes to note the following:		
28. prepare and issue bylaws approved by the Minister and Commissioners:	These are approved by the Minister and the Commission and are now in effect.	Bylaws were prepared and approved by the Minister and Commissioners.	Implemented.
29. document and clearly communicate the roles and responsibilities of the Commissioners and all senior management;	The senior management roles and responsibilities are defined in job descriptions. The roles and responsibilities of Commissioners are outlined in the Act, the new Commission Rules of Procedures and the position profiles currently being developed.	The roles and responsibilities of senior managers are being defined in the Administrative Policies Manual; those of the Commissioners will be formally defined shortly.	Fall 1983.

## SECTION VI

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
30. document all key policies, systems and controls in a manual approved by the Commission;	A manual of policy and procedures has been drafted and is under review pending formal adoption by the Commission.	The Commission has completed the drafting of a new Administrative Policies manual which is now undergoing a final review before acceptance and distribution.	Fall 1983.
31. establish procedures to update the manual and instruct personnel in its use;	Provisions are already included in the draft manual under review.	A policy for the updating of the Administrative Policies manual and how to instruct personnel on its use is described in the opening section of the Administrative Policies manual.	Implemented.
32. introduce simple but effective systems and procedures to forecast human resource requirements and develop timely action plans for training, succession and career planning.	These systems and procedures are currently under development.	The Commission is presently developing a human resources program and a training budget has been established.	Mid 1984.

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
--------------------------------------	--	-------------------------------------	--------------------------------

## SECTION VII

## Internal Audit

33. The Audit Committee of the Canadian Dairy Commission should become active in ensuring that a fully effective internal audit function is achieved and maintained. The Internal Audit Group should report to the Audit Committee.

The Commission agrees with these recommendations and notes the internal audit group has already contributed greatly to the strengthening of internal controls. The Audit Group will now report to the Audit Committee on a monthly basis.

The Audit Committee now meets on a regular basis and the Internal Audit Group reports to it.

Implemented.



JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S  
RECOMMENDATIONS

CANADIAN DAIRY COMMISSION  
COMMENTS MAY 1982

CDC'S UPDATED COMMENTS  
JUNE 1983

TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION

## SECTION VIII

Financial Accounting,  
Reporting and Control

34. Initiatives to re-establish financial accounting and control should be rigorously carried through and sustained to achieve the appropriate level of financial control.

The Commission takes exception to the word "re-establish". At the same time the Commission is committed to improving and refining existing financial accounting and control.

The Commission has good financial accounting and control. The new Administrative Policies manual has clear-cut policies on the handling of claims, internal control procedures, inventory evaluation methods, cash policy, bad debt and write-off and cash control. The computerized financial system will be fully operational by fall 1983. The aged list of accounts receivable is revised monthly as well as a list of payables by category. An inventory reconciliation is carried out monthly with the marketing section. The finance department is involved in all contracts such as evaluation, financial stability of suppliers, etc. In addition, a detailed budget for marketing operations as well as for administrative expense is prepared. Month end financial reports are also prepared and compared to budget.

Implemented.

JUNE 30, 1983

TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION

CDC'S UPDATED COMMENTS  
JUNE 1983CANADIAN DAIRY COMMISSION  
COMMENTS MAY 1982AUDITOR GENERAL'S  
RECOMMENDATIONS

These reports are presented to the Operations meetings on a monthly basis, the minutes of which are sent to the Minister, including the financial report.

The monthly financial reports on the marketing operations are presented and discussed at the CMSMC.

Implemented.

## SECTION X

## Accountability

35. As an agent of the Crown, the CDC should actively seek direction through Governor in Council regulations to ensure that it is complying with the full spirit of the Canadian Dairy Commission Act.

The Commission believes that it is presently operating within the full spirit of its Act and with Cabinet approval for dairy policy.

JUNE 30, 1983

AUDITOR GENERAL'S RECOMMENDATIONS	CANADIAN DAIRY COMMISSION COMMENTS MAY 1982	CDC'S UPDATED COMMENTS JUNE 1983	TARGET DATE FOR IMPLEMENTATION
<p>36. The Annual Report of the CDC should be issued on a timely basis, consistent with the requirements of the Act and should be expanded as an accountability instrument.</p>	<p>The Commission fully agrees with this recommendation and every effort will be made to publish the Annual Report on a timely basis. It will continue to expand the report to include all relevant comments on Commission activities.</p>	<p>The financial statements of the Canadian Dairy Commission which are contained in the Annual Report to Parliament have been expanded to include a break down on levy and subsidy by province, financial results by product, etc.</p>	<p>With the exception of meeting the timeframes stipulated in the CDC Act, the Auditor General's recommendations have been implemented.</p>
<p>The 1978/79 and 1979/80 joint annual report publication resulted from an unusual set of circumstances. The beginning of the dairy year was moved from April 1 to August 1, there was a unique 16 month dairy year which resulted in subsequent delays in the audit process.</p>	<p>With respect to meeting the deadline for reporting as provided in the Canadian Dairy Commission Act, the Commission points out it is not possible to meet the 3 month deadline after year-end as there is a considerable delay while awaiting essential data supplied by provinces, the processing of the data etc. Further, the Auditor General's own audit process generally extends well beyond the 3 month deadline; hopefully this could be slightly reduced with the improved financial accounting and other procedures implemented by the Commission.</p>		



## APPENDIX "PUBL-136"



Minister                      Ministre  
Agriculture Canada      Agriculture Canada

Ottawa, Canada  
K1A 0C5

Ottawa, Ontario  
K1A 0C5

JUL 11 1983

Please quote:

Mr. Bill Clarke, F.C.A.  
Member of Parliament  
Chairman of the Standing  
Committee on Public Accounts  
House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

I am writing to you regarding the Eighteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts tabled in the House of Commons on July 16, 1982.

You will recall that in response to your request of June 16, 1983 regarding recommendation 6(b) of the Committee's Report, I sent you a summary of the progress and target dates for full implementation by the CDC of the thirty six recommendations made by the Auditor General in his report on June 30, 1983. Now I would like to address other points raised in the Committee's Report.

It was disappointing to read in section 4 of the Standing Committee's Eighteenth Report that, in regard to the audit of 1976, "the committee has not yet seen any satisfactory response to its recommendations in this regard from the CDC". I feel this is not an accurate reflection of the facts at all; the Commission did in fact provide a list of its achievements which were recorded in annexes A, B & C of the Auditor General's Comprehensive Audit Report of July 16, 1982.

In addition, the statement in question in the Committee's Report appears to contradict Section III of the Auditor General's report on the Comprehensive Audit of July 16, 1982, where he described the Commission's own considerable achievements: "these and other initiatives or changes by CDC management are described in subsequent sections of this report. If these initiatives are sustained and carried through, financial management and control in the CDC should improve to the level required by the size and importance of the CDC's operations."

Canada

Mr. Clarke

With respect to the Committee's recommendations in section 5, it should be noted that the CDC has kept proper books of account, has always had an annual audit, does make submissions to myself, the President of the Treasury Board and Cabinet for approval of corporate plans, operating and capital budgets and does table an annual report to Parliament. I see no need to go to Parliament for processes already being complied with.

Therefore, in regard to recommendation 6(a) of the Committee's Report, I do not propose to recommend any change to the CDC Act. I believe the objectives of accountability are being met by improved monitoring to ensure the directives in effect are closely adhered to.

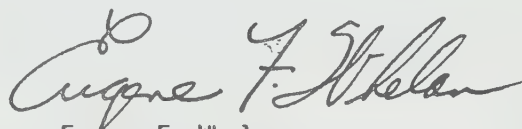
As noted earlier, the Committee's recommendation 6(b) has already been met.

With respect to recommendation 6(c), that I request the Auditor General to undertake a follow-up audit at the CDC, I have already requested the Office of the Controller General to assist the CDC in implementing the Auditor General's recommendations and others. Although I have no objections to a follow-up audit, I will make a decision later after I receive the final report from the Controller General.

In closing, I wish to thank the members of the Committee for their efforts and comments with respect to the Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission.

The final objectives of all our efforts are considerably improved government corporations who services on behalf of the Canadian taxpayer we can all be proud of.

Yours truly,



Eugene F. Whelan  
Minister of Agriculture

## APPENDIX "PUBL-137"

*canadair*

PETER J. AIRD  
SENIOR VICE PRESIDENT-FINANCE

July 11, 1983

Mr. Bill Clarke, M.P.,  
Chairman,  
Standing Committee on Public Accounts,  
House of Commons,  
Room 254, West Block,  
Ottawa, Ontario

K1A 0A6

Mr. John Evans, M.P.,  
Chairman,  
Standing Committee on Finance, Trade  
and Economic Affairs,  
House of Commons,  
Room 714, Confederation Building,  
Ottawa, Ontario

K1A 0A6

Dear Sirs,

During June 1983 representatives of Canadair Limited appeared on several occasions before the Standing Committees on Public Accounts and Finance, Trade and Economic Affairs. Twice during these hearings references were made to the extent of the disclosure, during the November 16, 1982 appearance before the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs, of the possibility of a write down of certain soft costs included in the Challenger inventory as at 31 October 1982. As I am the Canadair official with primary responsibility for this matter I thought that, in the absence of a formal opportunity to present my views at the hearings, it would be appropriate if I outlined them to you by letter.

It is very important to attempt to re-create the environment as it was during the fall of 1982. You will recall that we disclosed to



Mr. Bill Clarke, M.P.  
Mr. John Evans, M.P.

July 11, 1983

the Committee in November 1982 that, commencing in May 1982, new orders had virtually stopped coming in and certain existing orders began to turn "soft". While this condition continued into September 1982, the Audit Committee were advised, at a meeting held during that month, that "Management is not recommending, nor at the present time considering a write down ...".

While there was no material change during September and October 1982, the continuation of the existing situation prompted us to insert a warning in the Ex-tel card associated with our November 1982 Eurobond issue. This warning is very significant and reads as follows:

"Since April 1982, the Company began to experience the impact of the current economic recession. As a result, the number of aircraft to be sold to reach the break-even quantity has increased and the anticipated orders and deliveries for the current year will not be met and certain existing orders continue to be subject to cancellation. The cumulative effects of the foregoing are that the outstanding loan obligations envisaged in December, 1981 for the current fiscal year have increased substantially and the value of the inventory associated with the Challenger programme may require significant adjustment as at December 31, 1982."

This language had been discussed at great length prior to its release; it was drafted by management of the Company; it was agreed to by officials in the Department of Industry, Trade and Commerce (to whom we reported at the time), and by officials in the Ministry of Finance, it was contained in a document which was available to the public in Europe and there were copies in Ottawa

Mr. Bill Clarke, M.P.  
Mr. John Evans, M.P.

July 11, 1983

and Montreal. It was assumed by Management that all persons associated with, or interested in, the Canadair situation, were familiar with the above background. I should also confirm that there was no pressure from any source on Management to make these disclosures; the initiative in fact came from Management.

I think it would be appropriate to deal also with the quantum of the write down. You will recall that, during the November 1982 hearing it was disclosed that "the current year has been a disappointing one in respect to sales"; that the "most serious problem for us, however, is that the financial situation of a number of customers has dictated delivery delays"; that "we have suffered to a far greater extent than we ever anticipated from the effects of the current economic recession"; it was also disclosed that the accounts contained some \$750M, in round numbers, of soft costs or "nothings". The feeling of Management at that time was that, in the event a write down was decided upon, it would consist of some portion of our so-called soft costs; we did not conceive at that time that the ensuing six month period ending mid-May 1983, the final decision date, would produce an environment in which not only all soft costs would be written off but, in addition other costs, such as tooling and excess early learning costs would be written off and that there would be, in addition, a requirement to make certain provisions reflecting the anticipated impact of substantially reduced production rates.

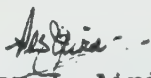
I hope the above will be helpful to you in assessing our intentions during the November 1982 hearing; if you should have any further questions or comments I would be pleased to respond.

Mr. Bill Clarke, M.P.  
Mr. John Evans, M.P.

July 11, 1983

I am taking the liberty of sending a copy of this letter to Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General, and to Mr. Don Blenkarn, with whom I had a brief conversation.

Yours very truly,

  
Peter J. Aird



## APPENDIX "PUBL-138"

Deputy Prime Minister  
Secretary of State for External Affairs



Vice-premier ministre  
Secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures

Canada

OTTAWA, ONTARIO  
K1A OG2,

August 23, 1983

Mr. W.H. Clarke, M.P.,  
Chairman,  
Public Accounts Committee,  
House of Commons,  
Room 254, West Block,  
Ottawa, Ontario,  
K1A OA6.

Dear Mr. Clarke,

As requested during the meeting of the Public Accounts Committee, Tuesday, May 31, 1983, I attach responses to questions raised by Committee members pertaining to accommodation issues in Rome and Dallas, as noted in the comprehensive audit of Foreign Operations published in the latest Report of the Auditor General of Canada. For your convenience, additional copies are enclosed for distribution to the Committee as a whole.

Members of the Committee also asked questions concerning the Canadian Chancery project in Moscow. Because negotiations with Soviet authorities for this project have yet to be completed, costing details should continue to be treated in confidence. Thus, in compliance with your wish expressed at the Committee's meeting on May 31, this sensitive information is not included in the attached unclassified responses. As has been discussed with the Clerk of the Public Accounts Committee, Mr. Campbell, the Moscow Chancery project information could be provided to the Committee at an in camera session.

Should further information be required relevant to the above subject matter, I would be happy to oblige.

Yours sincerely,

  
Allan J. MacEachen.

REPLIES TO QUESTIONS ASKED BY MEMBERS OF  
THE PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE

Meeting of Tuesday, May 31, 1983

QUESTION: MR. WRIGHT (referring to the Official  
Residence in Rome) Ref P.83:22

"Mr. Chairman, what is the annual cost of  
rent for the Ambassador's residence now?"

ANSWER: The current lease which runs from June 1,  
1981 to May 31, 1984 requires an annual  
rental payment of US \$48,000 (Cdn \$59,000)  
with a provision for review of the amount  
of rent at the beginning of the third year  
according to ISTAT, the local Consumer  
Price Index.

Although the rent is considered relatively  
low for a property of its size, it is due  
to several favourable coincidences such as  
rent controls and a long term tenancy with  
the current owner. Similar residences in  
Rome command rents of \$100,000 to \$140,000  
per annum. As there are no signs of  
abatement in the local inflation rate the  
risk is high that the rent will reach these  
levels in the near future.



REPLIES TO QUESTIONS ASKED BY MEMBERS OF  
THE PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE

Meeting of May 31, 1983

QUESTION: MR. CLARKE (referring to the Dallas Official  
Residence purchase) Ref. P.83:30

"...Were the renovations carried out within  
the revised budget of \$150,000?"

ANSWER: The revised budget as suggested by the  
Auditor General's observation was in excess  
of US \$150,000 and was in fact approved by  
Treasury Board at US \$ 177,500 for fit-up  
and contingencies. Fit-up was completed for  
a total of \$169,290 US.

QUESTION: MR. LANG (referring to the Dallas Official  
Residence purchase) Ref. P.83:31

"...Could we also have in writing the  
information as to how much was paid for the  
engineering consultant for his rough estimate?"

ANSWER: The firm of Richardson Inspection Service, Inc.  
of Richardson, Texas was paid a total of  
\$130 US for carrying out the inspection of the  
property. The inspection covered the heating,  
air conditioning and plumbing systems, the  
pool, appliances, electrical system, roof and  
foundation.

## APPENDIX "PUBL-139"



Minister responsible for  
Canada Post Corporation

Ministre responsable de la  
Société canadienne des postes

House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

SEP 19 1983

Mr. Bill Clarke, M.P.  
Chairman  
Standing Committee on Public Accounts  
House of Commons  
OTTAWA, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

As I indicated to you in my letter of June 10, 1983 I am writing again concerning the recommendation of the Public Accounts Committee in its Twentieth Report.

The financial questions pertaining to the change over from the Post Office Department to a Crown Corporation which are referred to in recommendation 7(a), are partly accounting issues. My colleague, the Honourable Herb Gray, President of the Treasury Board, is therefore closely involved in their resolution.

Recommendation 7(b) calls for the submission to the Minister responsible of Canada Post's Annual Report for the year 1982 and 1983. This of course, is contingent upon the successful resolution of those financial questions referred to in recommendation 7(a).

Finally, with respect to recommendation 7(c), Mr. Michael Warren, President of Canada Post has indicated to me that a report to your Committee on performance indicators, labour relations and financial self-sufficiency will be submitted by December 31, 1983.

Yours sincerely,

André Ouellet

Canada

## APPENDIX "PUBL-140"



President  
of the Treasury Board

Président  
du Conseil du Trésor

Ottawa, Canada  
K1A 0R5

September 27, 1983

Mr. Douglas Lewis, M.P.,  
Chairman,  
Standing Committee on Public Accounts,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

Dear Mr. Lewis:

Subject: Twentieth Report

In accordance with Standing Order 69(13),  
this is in response to recommendation 7(a) of the  
Twentieth Report of the Public Accounts Committee.

I am pleased to report to the Committee that  
the government and the Canada Post Corporation have  
reached agreement on the arrangements regarding the  
financing of the Canada Post Corporation. As these  
financial questions have now been resolved, I believe  
that the Corporation is now in a position to finalize  
its 1982 and 1983 financial statements.

Yours sincerely,

THE HON. HERB GRAY, P.C. M.P.

Canada

**6&5**  
working travellers  
together ensemble  
Canada



## APPENDIX "PUBL-141"



PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

Ottawa, K1A 0A2,  
September 26, 1983.

Dear Mr. Lewis:

I am responding to the recommendations contained in the Nineteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts pursuant to Standing Order 69 (13). I welcome the committee's ongoing attention to matters concerning Crown corporations. The direction, control and accountability of such public enterprises remains a high priority of the Government of Canada and is reflected in the government's tabling of C-153 (and its predecessor C-123) which contains measures to enhance the government's ability to act as a vigilant and effective shareholder.

I note that the Standing Committee on Public Accounts proposes an accountability regime that would apply to "government-controlled corporations". As you know government proposals currently before the House (C-153) would apply only to wholly-owned corporations of the Government of Canada. I think this is an important distinction.

The term government-controlled corporations can be interpreted to include joint venture or mixed enterprise bodies in which the government has a controlling interest (whether this should be defined as the government being the majority or largest

Mr. Doug Lewis, M.P.  
Simcoe North  
Room 183  
Confederation Building  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

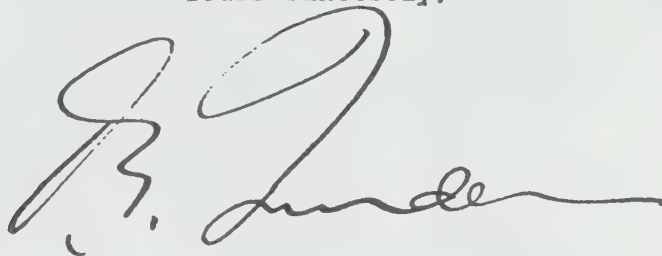
shareholder is not indicated). Such companies involve the government in entrepreneurial associations with, inter alia, provincial governments, private sector corporations and individual investors. The application of an accountability regime to these bodies by government raises a number of legal and practical questions that need careful review and this is underway.

With respect to the committee's proposal that a Ministry for Government-Controlled Corporations be created, I would note that such a Ministry suggests a significant departure from the existing system of Ministerial accountability. At present, appropriate Ministers exercise primary responsibility for Crown corporations operating in their policy sectors and are answerable to Parliament for the conduct of these corporations. In addition, the Minister of Finance, the President of the Treasury Board and the Treasury Board perform important control functions that flow from their statutory responsibilities. This arrangement of Ministerial duties is confirmed in the Financial Administration Act (1951) and has been reflected in Crown corporation statutes passed by Parliament since that time. A new Ministry with the responsibilities recommended in your committee's report would in effect separate the control and direction of Crown corporations from their use as instruments of public policy by appropriate Ministers within their sectors. This could seriously confuse and attenuate the current system of Ministerial accountability for Crown corporations.

Prior to proceeding with C-153 the government under the leadership of the President of the Treasury Board intends to review concerns expressed by the Public Accounts Committee, the Auditor General and others respecting Crown corporation legislation. Since this review is underway I believe it would be inappropriate for me to respond in any more detail.

However, I wish to assure members of the committee that its views will be carefully considered in the course of these deliberations.

Yours sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "B. Linder". The signature is fluid and cursive, with a large initial "B" and a long, sweeping horizontal stroke at the end.



## APPENDIX "PUBL-142"



Indian and Northern Affairs Canada    Affaires indiennes  
et du Nord Canada

Deputy Minister    Sous-ministre

Ottawa Canada  
K1A 0H4

September 21, 1983

Mr. Doug Lewis, MP.  
Chairman,  
Standing Committee on Public Accounts,  
House of Commons,  
Room 183,  
Confederation Building,  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Lewis:

I am writing to bring you up-to-date on the initiatives we have taken with reference to your Committee's Sixth Report to Parliament of June 23, 1981 wherein your Committee recommended the implementation of our Department's internal audit plan for Individual Indian Band Trust Accounts (IIBTA).

As your Committee advised, the Department has extended four invitations to the Assembly of First Nations (formerly called the National Indian Brotherhood) to meet with representatives of the Department and the Office of the Auditor General to discuss the plan for the audit of the Band trust accounts. Regrettably, there has not been a positive response to these invitations, and no meetings have taken place. However, our Departmental Audit Branch representatives did meet, during December and January, with six of eight Bands whose trust accounts were audited on a test basis earlier this year. The scope of the audits and particular matters regarding their own trust accounts were discussed. These meetings went well, although two Bands expressed disappointment that the audits were not going to examine their trust accounts since their inception.

The Department's audit plan included four main tasks as follows: an audit to be conducted in FY 1982-83 of transactions from a sample of 20 Bands to assess the accuracy of opening and closing balances at April 1, 1982; the audits of eight Bands in each of FYs 1982-83 and 1983-84 taken from the seventy-five Bands who submitted Resolutions requesting their Band trust accounts be audited; and, the audit of all IIBTA in FY 1984-85.

The audit tasks scheduled in the plan for FY 1982-83 have been completed. The objective of the audit to assess opening and closing balances at April 1, 1982 was to obtain reasonable assurance to be used in negotiations with Bands to accept their trust account balances without prejudice. The conclusion reached from this audit is that it is not feasible to obtain such assurance because of the materiality of opening balances at the beginning of the audit review period (as at April 1, 1977) and the

Canada

extraordinary effort and cost required to locate and assess the necessary amount of supporting documentation for transactions over the test period. Therefore, it will not be possible for the Department to provide the Bands with the necessary assurance for them to accept their April 1, 1982 trust balances without prejudice.

Audits of the trust accounts of eight Bands were performed in an attempt to provide audit opinions, on an individual Band basis, for: the April 1, 1981 opening balances; the FY 1981-82 transactions; and, the March 31, 1982 closing balances. The external auditors' reports contained denials of opinion on the individual Band trust accounts because the scope of the audits was limited to five years and the individual accounts had not been audited since 1941. Consequently, they were unable to express audit opinions on any of the eight Bands' trust accounts.

Based on the experience gained to date, we are of the opinion that extending our audits of previous years' transactions to all the other Bands would not only be costly but also inconclusive. We are currently exploring the possibility of obtaining audit opinions on only the FY 1981-82 transactions of the eight Bands.

These results and the introduction of a new Trust Accounting System (TAS) by the Department to improve control and management of Band trust funds have led us to revise our plan. The new TAS will be fully operational later this fiscal year.

It is our intention to conduct the audits of transactions in all individual Band trust accounts for the first full fiscal year of operation for the new TAS, that is FY 1984-85. This audit will be conducted in FY 1985-86. During the FYs 1983-84 and 1984-85, we propose to conduct audits of the trust accounts of eight Bands each year.

The significant differences between the audit plan provided to you earlier and our new plan are that the audit of all Band trust accounts will be completed in FY 1985-86 instead of FY 1984-85; and the audits will be of transactions only. It is our opinion that this strategy will be the most efficient and effective way to provide audit opinions to the Bands on their trust accounts. As we indicated in our earlier plans and discussions, we realize that these efforts do not address what the Bands originally requested.

We have reviewed our audit work, including our findings and conclusions with representatives of the Office of the Auditor General, who support our revised plan and approach.

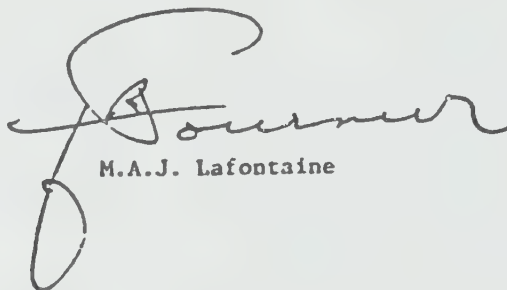
Several significant improvements have been undertaken by the Department for managing trust funds in the recent past, and our future plans will incorporate further improvements as a result of the action to be taken on the FY 1982-83 audit recommendations. These include the implementation and further refinement of the TAS, which will facilitate the accounting for funds and reporting both for management and client information purposes, and an improved filing and document retrieval system which will ensure that all required supporting documentation, for whatever purpose, is available at reasonable cost and without undue delay.

The TAS, referred to above, is a computerized financial control and accounting system providing information at the Regional and District levels that can be used to manage and report on all Indian Band trust account balances and transactions, both revenue and capital. The system will provide on a regular basis a statement of accounts similar to that used by Canadian banks. Indian Bands will, moreover, be able to obtain information about their accounts between reporting periods. The provision of concise, accurate and timely information about their trust funds will assist Indian Bands in the management of their finances.

Hopefully, the above will serve to provide you and your Committee with an account of the considerable progress which has been made in dealing with this matter during the past few months.

I am prepared to appear before your Committee to report further on the progress made to date and to discuss our revised plans, should you consider this necessary.

Yours sincerely,



M.A.J. Lafontaine

R. Shankar/mt 4-1323

DM's File Copy  
SADM's File Copy (2)  
DAB File Copy  
Originator's Chrono  
DAB Circulation  
SADM Circulation  
Director's Chrono



## APPENDIX "PUBL-143"

Public Works  
CanadaTravaux publics  
Canada

03 October 1983

Our Files:  
153-174  
78M-00-81-4QMr. J.D.W. Campbell  
Clerk  
Standing Committee on Public Accounts  
5th Floor, 180 Wellington Street  
House of Commons  
OTTAWA, Ontario  
K1A 0A6

Dear Mr. Campbell:

SUBJECT: Status Report - Pacific Environment Centre Site  
North Vancouver, British Columbia

Further to your request under cover of letter dated 5 November 1982 and our letter dated 6 April 1983 related to the above-noted subject, please find attached an update report for the six month period ending 30 September 1983.

Should you wish further details, please call me.

Yours truly,

E.F. Atkins  
Director  
Management Audit

Attach.

CLERK'S NOTE

Our Committee, in its Second Report, dated Friday, March 23, 1979, during the Fourth Session of the Thirtieth Parliament, made recommendations in paragraph 16 respecting disposition of the Pacific Environment Centre site. This is their semi-annual report.

**Canada**

DISPOSITION OF THE  
PACIFIC ENVIRONMENT CENTRE SITE

The urban design study has been examined and modified to incorporate changes in land use and phased site development, these being required as a result of changing market demand and a desire to reduce front-end site servicing costs.

The modified design study and presentation material have been discussed with the Squamish Indian Band and other interested parties, including the Pulp and Paper Research Institute and a number of federal departments, in an effort to seek support for the proposal and to secure a lead tenant (federal or private enterprise).

The Squamish Indian Band is giving serious consideration to the proposal. On-going discussions with other federal departments are also being pursued.

## APPENDICE "PUBL-134"

Consumer and  
Corporate Affairs Canada

Consommation  
et Corporations Canada

Corporations

Corporations

OTTAWA/HULL  
K1A 0C9

Le 15 juin 1983

Monsieur Bill Clarke, député,  
Président du Comité permanent  
des comptes publics,  
Édifice de l'Ouest, Édifices du  
Parlement,  
Pièce 254,  
Chambre des communes,  
Ottawa (Ontario).

Monsieur,

En réponse à une demande récente, je vous prie de prendre note que la société fédérale CANADAIR LIMITÉE s'est conformée aux dispositions de l'article 154 de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes concernant le dépôt de ses états financiers pour la période allant du 31 décembre 1966 au 31 décembre 1981 inclusivement.

Quiconque a versé les frais prescrits a droit, pendant les heures normales de bureau, d'examiner un document devant être envoyé au directeur, conformément à ladite Loi ou à son règlement.

Quant au directeur, il est tenu de produire à toute personne en ayant fait la demande un exemplaire ou une copie authentique d'un document devant être déposé.

Dans l'espoir que cette réponse soit satisfaisante, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le chef intérimaire,

Elaine Jacques,  
Sous-section des demandes de  
renseignements,  
Direction des corporations.

c.c.: M. J.D.W. Campbell,  
Greffier du Comité permanent  
des comptes publics.



## APPENDICE "PUBL-135"



Minister  
Agriculture Canada

Ministre  
Agriculture Canada

Ottawa, Canada  
K1A 0C5

NOTA DU GREFFIER:

Cette lettre et la pièce jointe sont traduits du document anglais daté du 29 juin 1983.

Ottawa (Ontario)

K1A 0C5

Le 15 août, 1983

No de référence 58925

Monsieur Bill Clarke, FCA  
Député  
Président du Comité permanent  
des comptes publics  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Député,

J'ai reçu votre lettre du 16 juin dernier concernant la demande du Comité des comptes publics d'un rapport sur la mise en oeuvre des 36 recommandations formulées dans le Rapport du Vérificateur général sur la vérification intégrée de la Commission canadienne du lait, ainsi que d'un calendrier pour la mise en application de chaque recommandation.

Le présent rapport fait suite à cette demande. En ce qui concerne le reste du 18<sup>e</sup> rapport du Comité permanent des comptes publics, j'y donnerai suite en temps voulu. Entre-temps, je peux vous assurer que la Commission a fait des progrès considérables.

La plupart des 36 recommandations formulées dans le Rapport sur la vérification intégrée de la CCL n'étaient pas litigieuses et la CCL les a déjà mises en oeuvre ou est sur le point de le faire. Les autres font l'objet d'un examen plus poussé, la CCL ayant, pour diverses raisons, des difficultés à les appliquer ou à les accepter intégralement. La Commission est d'avis qu'aucun correctif ne s'impose ou n'est justifié dans certains cas et que des mesures autres que celles recommandées par le Vérificateur général s'imposent dans d'autres cas.

Canada

Monsieur Bill Clarke

La Commission cherche continuellement à améliorer ses méthodes de gestion et, dans cet esprit, elle verra à mettre en oeuvre la plus grande partie des recommandations du Vérificateur général d'ici le milieu de 1984. Cependant, la CCL pourrait ne pas avoir les pouvoirs voulus pour résoudre certains problèmes sans l'approbation d'autres ministères ou d'autres paliers gouvernementaux. J'examinerai ces problèmes plus en détail avec la Commission.

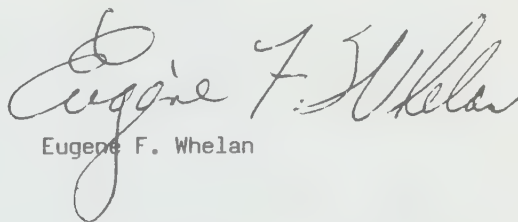
Le rapport ci-joint fait le point sur chaque recommandation.

Il est à noter que pour donner suite aux recommandations du Vérificateur général, la Commission a beaucoup mis l'accent sur son nouveau Manuel des politiques administratives. Ce dernier décrira toutes les politiques touchant l'exploitation de la Commission. Celui-ci devrait en grande partie être terminé à la fin de l'été. Des nouvelles parties et des éclaircissements y seront apportés selon l'échéancier fourni dans le rapport qui suit. Les lignes directrices qu'il comprendra seront de plus complètes.

Selon ce que j'ai pu constater, les recommandations du Vérificateur général visaient principalement la clarification des politiques et méthodes de la Commission et je peux déclarer sans hésitation que les progrès réalisés par la Commission suite à ces recommandations sont très satisfaisants.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le Ministre de l'Agriculture,



Eugene F. Whelan

LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

## DATE DE MISE EN ŒUVRE VISÉE

## SECTION IV

## Structure des retenues

1. On devrait solliciter de nouveaux conseils juridiques afin de préciser les pouvoirs et les règlements respectifs de la Commission et des offices provinciaux, surtout en ce qui concerne l'établissement, l'imposition, la collecte et l'utilisation des retenues.

Bien que la CCL accepte la recommandation de poursuivre l'étude de cette question, elle juge que la partie du rapport qui traite des retenues a besoin d'être précisée davantage.

Le rapport confond la situation d'avant 1978 (avant la décision de la Cour suprême du Canada dans l'affaire du renvoi au sujet de la commercialisation des oeufs qui a déclaré que certaines parties de la Loi sur l'organisation du marché des produits agricoles et des règlements édictés en vertu de cette loi dépassaient les pouvoirs du gouvernement fédéral) et la situation d'après 1978. Après 1978, à cause de cette décision, il n'y a plus de doute que le gouvernement fédéral ne possède pas le pouvoir de déléguer aux offices

La Commission reconnaît la nécessité de raffermir les fondements juridiques de la structure des retenues et d'améliorer tout le processus administratif. La Commission a accéléré les pourparlers avec chacune des provinces. En outre, des entretiens sont en cours avec le bureau du Conseil privé et le ministère de la Justice sur la question de la réglementation.

Cependant, pour résoudre le problème de l'enregistrement et de la publication officiels ainsi que de la correction et du renforcement de l'ordonnance sur les retenues, il faudra un effort concerté de la part des autorités fédérales et provinciales. La Commission n'a aucun contrôle sur l'avancement des travaux, sauf dans le cas de ses propres projets.

La Commission applique actuellement les recommandations du V.G.



LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983 DATE DE MISE EN ŒUVRE VISÉE

provinciaux le pouvoir d'effectuer des retenues accordé par l'Article 12 de la loi sur le CCL. Ce pouvoir particulier n'a effectivement jamais été exercé ni délégué.

À la suite de cette décision, la CCL et le gouverneur en conseil se sont abstenus d'imposer des retenues aux producteurs de lait en vertu de la Loi sur l'organisation du marché des produits agricoles ou de toute autre loi fédérale depuis 1978. La CCL désire bien faire remarquer que les retenues sont imposées et perçues ou bien par les organisations provinciales ou bien par la CCL, en vertu de lois provinciales. Le niveau et l'utilisation des perceptions sont étudiés au Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait.

Aide de capital aux  
transformateurs

LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA COMMISSION	MISE À JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983	DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE
2. Les programmes créés par la Commission canadienne du lait devraient se conformer au mandat de la Commission et être appuyés par un règlement approprié.	En général, la Commission accepte les trois recommandations. La Commission continuera de demander des conseils juridiques quant à la nécessité de règlements qui appuient les programmes.		Mise en oeuvre; la recommandation a été mise en oeuvre et la CCL continuera de demander des conseils juridiques relativement au besoin de nouveaux règlements pour appuyer ses programmes.
3. Toutes les entreprises de production et de transformation qui rencontrent les critères déterminés devraient être admissibles à l'aide fournie.	Il faut noter que le programme d'aide aux immobilisations a été envisagé comme conséquence de la mise en place du programme d'exportation du lait évaporé et de la poudre de lait entier à préparation rapide. Ce programme d'exportation a été accepté par les provinces et approuvé par le Cabinet. Le programme d'aide aux immobilisations représente le financement des coûts en amortissement et en intérêt des installations de transformation. Ces coûts sont normalement inclus dans le prix des produits, mais, en vertu de ce programme, le total des coûts de l'amortissement et de l'intérêt a été payé sur une période de trois ans.	Lorsque des nouveaux programmes sont envisagés, les critères qui les justifient en feront partie intégrante et seront publiés. La Commission a établi des directives à cet égard qui seront comprises dans le nouveau Manuel des politiques administratives.	Mise en oeuvre.
4. Tous les programmes devraient faire l'objet d'un rapport détaillé au ministre et au Parlement.		Tous les programmes de la Commission doivent être traités et approuvés aux réunions de celle-ci; les comptes rendus officiels de ces réunions sont régulièrement envoyés au Ministre.  Le rapport annuel détaillé de la CCL qui porte sur tous les programmes est présenté au Parlement.	Mise en oeuvre.

LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

DATE DE MISE EN ŒUVRE VISÉE

La brièveté de la période de paiement réduit les risques financiers auxquels les transformateurs sont exposés en raison du caractère relativement instable du marché mondial des produits laitiers.

Une étude sur le coût de production et une autre sur la valeur d'aliénation des installations ont été préparées par des experts indépendants. L'étude sur le coût de production aide la Commission à établir les prix à payer à l'égard des produits d'exportation. L'étude sur la valeur d'aliénation des installations visait à déterminer les valeurs résiduelles à obtenir auprès des transformateurs à l'avantage des producteurs. Les entreprises choisies pour le programme étaient situées dans des régions où il se produit beaucoup de lait et où le travail de transformation portait essentiellement sur le



LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

MISE À JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983

DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

beurre et la poudre de lait écrémé.

Différences de prix à l'achat du lait évaporé

5. La CCL devrait établir une marche à suivre normalisée pour les appels d'offres concurrentiels sur tous les achats de produits laitiers ne comportant pas de prix de soutien fixe.

La Commission reconnaît les avantages qu'offre le processus d'appels d'offres dans certaines circonstances et elle recourt à des soumissions pour obtenir un large éventail de services. Toutefois, du fait du petit nombre des fournisseurs éventuels de lait évaporé et de poudre de lait entier en vue de l'exportation, la Commission a opté surtout pour le processus de comptabilité des coûts et de négociation, dans lequel elle voit un mécanisme plus efficace pour l'obtention du meilleur prix dans l'intérêt des producteurs laitiers.

La Commission signale que la conclusion du rapport selon laquelle une prime de \$2,014,386 a été versée à deux coopératives est injustifiée puisque, dans

La Commission convient de l'à-propos de l'adjudication lorsqu'il y a un nombre suffisant de transformateurs. Lorsque le nombre de transformateurs est très restreint, l'étude des coûts de production des transformateurs constitue un meilleur moyen pour obtenir le meilleur prix possible. La société Price Waterhouse qui a été chargée d'examiner les questions d'écarts de prix et de coûts de production, confirme les vues de la Commission à cet égard.

Cette société a signalé cependant que les méthodes d'achat de la Commission pouvaient être améliorées. On a mis au point les politiques administratives nécessaires pour déterminer les prix d'achat des produits laitiers et celles-ci seront comprises dans le nouveau Manuel des politiques

Automne 1983.

LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSION

MISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

les calculs évoquées, les coûts du transfert du lait payés à un concurrent n'ont pas été inclus, pas plus qu'il n'a été tenu compte de la différence de nature des récipients.

administratives. On informera les transformateurs comme il se doit.

Planification et contrôle des marchés d'exportation

6. La CCL devrait préparer des plans de commercialisation à moyen terme et à court terme afin d'assurer la direction et le contrôle des activités de commercialisation et de vente.

La Commission admet le principe de la recommandation, mais elle note qu'un plan de commercialisation à court terme existe officiellement. La plupart des éléments du plan à moyen terme suggéré sont déjà en place d'une manière non officielle.

La Commission désire pourtant faire remarquer que, à cause de la nature du marché international des produits laitiers, il serait dangereux de conclure des contrats à long terme à des prix fixes selon la suggestion du rapport. La Commission a aussi des réserves à formuler au sujet des

On a élaboré des plans de mise en marché à moyen terme et à court terme et les données sur les mises en marché sont recueillies de façon continue.

Mise en oeuvre.

LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

## DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

commentaires que contient le rapport quant à la possibilité d'une spéculation sur les devises étrangères.

## Utilisation des agents

7. La Commission canadienne du lait devrait établir des politiques, des procédés et des critères officiels pour le choix, la nomination et les rapports de ses agents.

La Commission a établi des politiques, des procédés et des critères officiels pour le choix, la nomination et les rapports de ses agents.

Mise en oeuvre.

8. Tous les agents devraient être choisis ouvertement et approuvés par l'ensemble de la Commission. La sélection devrait être bien consignée dans les procès-verbaux approuvés de la Commission.

La Commission a élaboré un modèle de contrat normalisé et le choix d'un agent sera clairement établi dans les comptes rendus approuvés de la Commission.

Automne 1983.

1. lorsque la Commission crée un marché et qu'il faut un agent pour servir ce marché, un choix est effectué parmi les agents qui possèdent déjà l'expérience de ce marché.

2. lorsqu'un négociant a créé un marché et que la présence d'un agent



LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

## DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

est jugée nécessaire, ce négociant-animateur est nommé à l'égard de ce marché.

3. les fonctions de tous les agents sont formulées dans leurs contrats et, à une seule exception près, lorsqu'un accord n'était pas en vigueur durant quelques jours, il y a toujours eu des contrats d'agents à l'égard de la période pour laquelle des paiements ont été effectués.

Une politique officielle à l'égard des agents sera établie et incluse dans le Manuel des procédures de la Commission.

Engagement excessif de  
poudre de lait écrémé

9. La CCL devrait émettre un énoncé de politique, avec l'autorisation de la Commission, sur l'achat et la vente des produits laitiers

La Commission n'a pas d'autres observations à apporter pour l'instant.

Milieu de 1984.

LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

fabriqués à l'extérieur du Canada en vue de la revente de ces produits sur les marchés étrangers.

moins de circonstances exceptionnelles, la Commission va élaborer une politique en consultation avec le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait au sujet des circonstances inhabituelles où les achats à l'étranger sont conformes aux meilleurs intérêts des producteurs laitiers.

10. L'accord des provinces devrait être obtenu puisque ce sont les retenues de producteurs canadiens qui rendent ces transactions possibles et la Commission devrait publier une note pour autoriser toute transaction future de ce genre qui pourrait devenir nécessaire aux yeux de la Commission.

Milieu de 1984.

Un énoncé de principe concernant les circonstances inhabituelles sera élaboré en consultation avec le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait puisqu'il peut se présenter des situations inhabituelles où l'achat de produits à l'étranger peut être dans le meilleur intérêt des producteurs laitiers.

LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

## DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

Exemples de cas d'achat et de vente de lait évaporé et de poudre de lait entier

Automne 1983.

La Commission a élaboré de nouvelles politiques et méthodes concernant ses transactions quotidiennes avec les transformateurs, les négociants et les agents. Ces dernières seront comprises dans le Manuel des politiques administratives qui sera diffusé sous peu.

La Commission le reconnaît et des politiques et procédés vont être incorporées au manuel de procédures actuellement en voie de préparation et de publication.

11. La CCL devrait émettre des politiques et des procédés explicites régissant les transactions journalières avec les entreprises de transformation, les commerçants et les agents.

Mise en oeuvre.

Le Manuel des politiques administratives de la Commission donne suite à cette recommandation.

La Commission note qu'un système non officiel pour le règlement des réclamations existe déjà et sera mis au point et incorporé au manuel des procédures actuellement en préparation.

12. La CCL devrait émettre des politiques et des procédés décrivant les étapes nécessaires à l'identification, au contrôle, au règlement et à la consignation des réclamations qui découlent de transactions d'exportation.

Mise en oeuvre.

Le nouveau Manuel des politiques administratives de la Commission expose clairement les activités relatives à cette recommandation.

La Commission accepte cette recommandation et note que des contrôles préventifs existent déjà et que d'autres continueront d'être élaborés et améliorés.

13. Les contrôles de la mise en marché devraient mettre l'accent sur le contrôle préventif.



LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

## DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

14. La vérification interne devrait suggérer des mesures correctives à la direction par l'intermédiaire du Comité de vérification de la CCL ou, si les circonstances le justifient, directement à la direction hiérarchique responsable avec un rapport subséquent au Comité de vérification. La vérification interne devrait donner suite aux mesures correctives adoptées par la direction.

La Commission accepte ces recommandation et note que des contrôles préventifs existent déjà et que d'autres continueront d'être élaborés et améliorés.

Mise en oeuvre.

15. La CCL devrait appliquer aux ventes d'exportation des conditions d'expédition qui réduisent le plus possible les risques susceptibles d'être subis par le compte d'exportation.

La Commission est d'accord. Il faut noter, toutefois, que les conditions de transport maritime sont presque toujours dictées par l'acheteur. Dans la préparation des contrats d'exportation, la Commission cherche toujours, néanmoins, à assurer la protection maximale de ses intérêts.

Automne 1983.

On a mis au point les politiques qui donnent suite à cette recommandation et celles-ci seront comprises dans le Manuel des politiques administratives.

LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

## DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

16. À titre de pratique, des rapports résumés devraient être préparés à l'achèvement de tout envoi et de tout contrat d'exportation importants en vue d'un contrôle par le moyen d'un examen fait par la Commission.

La Commission est d'accord et note que le nouveau système de commercialisation et de finances actuellement en voie d'application facilitera grandement la réalisation de cet objectif.

Depuis le 4 janvier 1983, un programme informatique donnant suite à cette recommandation est en opération et complète le Manuel de la Commission. La date visée pour l'information complète des opérations est le 1<sup>er</sup> août 1983. Des rapports détaillés seront éventuellement produits à l'aide de ce programme.

Milieu de 1984.

## Prix d'exportation

17. Pour obtenir le maximum d'avantages des renseignements qu'elle reçoit au sujet des prix internationaux, la CCL devrait enregistrer systématiquement cette information et l'utiliser pour réviser ses propres prix.

La Commission est d'accord et, bien que cela soit fait actuellement, cette opération sera plus systématiquement à l'avenir.

La Commission enregistre à présent tous les renseignements qu'elle obtient sur le marché et un rapport sommaire est présenté lors de sa réunion mensuelle de la CCL.

Mise en oeuvre.

Produits vendus à un prix nominal ou donnés

18. La CCL devrait documenter ses exigences en matière de politiques et de procédés à l'égard des produits vendus à

La Commission est d'accord en ce qui concerne les dons proprement dits. Dans les autres cas où des biens gratuits font partie d'un

La Commission a établi un projet de politique devant être compris dans son Manuel des politiques administratives pour établir

Mise en oeuvre.

LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA COMMISSION	MISE À JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983	DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE
des prix nominaux ou donnés. Chaque cas devrait être approuvé explicitement au moyen de procès-verbaux de la Commission quant aux parties, aux quantités et à la valeur en cause. La valeur des produits vendus à prix nominal ou donnés devrait être révélée dans le rapport annuel de la Commission.	prix négocié, l'énoncé de la politique pertinente sera incorporé au manuel des procédures.	clairement la différence entre un don et des biens offerts gratuitement pour favoriser les mises en marché.	
Transport et hébergement			
19. En principe, les dirigeants de la Commission du lait ne devraient pas accepter le transport ni l'hébergement offerts par les parties qui transigent avec la Commission. Lorsqu'ils les acceptent une approbation et un contrôle devraient être manifestes.	La Commission accepte cette recommandation et désire signaler que les dirigeants de la CCL ont toujours divulgué dans leurs réclamations pour voyages les avantages reçus gratuitement sur le plan du transport et de l'hébergement.	La Commission a toujours respecté les directives du Conseil du Trésor à cet égard et entend continuer ainsi. Elle a d'ailleurs établi une politique à cet effet.	Mise en oeuvre.
Conditions de paiement			
20. La CCL devrait appliquer à l'achat et à la vente des produits laitiers	La Commission est d'accord et elle s'efforce d'uniformiser les	Ces politiques sont comprises dans le Manuel des politiques administratives.	Mise en oeuvre.



LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

des conditions de paiement uniformes et constituant de bonnes pratiques commerciales afin de protéger les intérêts de la Commission et réduire les frais imputés au compte de l'exportation.

## COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

conditions d'achat auprès de ses divers fournisseurs. Le coût des paiements à long terme est incorporé au prix de vente et ne devrait donc pas être décrit comme un revenu perdu. Les conditions de paiement sont conformes aux pratiques commerciales ordinaires.

## MISE À JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983

## DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

## Contrôle des contrats

21. Le renforcement du contrôle de l'administration des contrats devrait être prioritaire. Tous les contrats devraient être signés par au moins deux cadres de la Commission.

La Commission accepte ces recommandations. Elle accorde déjà la priorité à la réalisation de changements globaux à cet égard et cette tâche demeurera prioritaire. Avant 1977, il n'était pas utilisé de contrats officiels et des services juridiques à temps plein n'ont été fournis à la Commission qu'à compter de 1980.

La Commission a convenu d'exercer un contrôle plus serré sur l'administration des contrats et certaines améliorations ont déjà été apportées. Le nouveau système informatisé permettra d'exercer un meilleur contrôle sur les contrats. Cependant, la recommandation du Vérificateur général voulant que les contrats soient signés par deux cadres n'est pas requise dans le Règlement sur les contrats du gouvernement. Cette recommandation pose un problème puisqu'un deuxième cadre n'est pas toujours sur place à la signature d'un contrat. L'acheteur a déjà

Mise en oeuvre, sauf la recommandation ayant trait à la signature des contrats par deux cadres.

LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

## DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

lui-même un modèle de contrat établi.

Contrôle des feuilles de  
prix

22. Les feuilles de prix servant aux achats et aux ventes devraient consister en formules à plusieurs parties, numérotées à l'avance et permettant ainsi des opérations de contrôle efficace, y compris l'appariement avec les contrats de vente ou d'achat qui en résultent.

La Commission accepte la recommandation d'utiliser une formule à plusieurs parties et numérotée à l'avance.

Une série de quatre nouveaux genres de feuilles de prix à plusieurs parties et numérotées à l'avance sont maintenant utilisés.

Mise en oeuvre.

## Contrôle des stocks

23. Les divisions de la mise en marché et des finances de la Commission devraient rechercher activement les occasions de renforcer le contrôle des stocks.

La Commission accepte cette recommandation et note qu'elle exerce déjà un contrôle sérieux des stocks et qu'elle continuera d'améliorer cette activité. La Commission proteste toutefois contre l'impression qui se dégage du texte du rapport et selon laquelle des stocks auraient manqué, ce qui n'est pas le cas.

Des politiques à cet égard sont déjà en place dans le Manuel des politiques administratives. En outre, des programmes visant à améliorer le contrôle des stocks ont été inclus dans le nouveau système informatique et sont actuellement à l'essai. Le nouveau Manuel des politiques administratives de la Commission comprendra des

Mise en oeuvre.

LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA COMMISSION	MISE A JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983	DATE DE MISE EN OEUVRE VISEE
		<p>lignes directrices pour le contrôle des stocks en entrepôt, des arrivages de produits laitiers dans les entrepôts; des stocks de beurre; du transport des stocks; des conditions d'entreposage et de la sécurité des installations d'entreposage. Le Manuel décrira en outre les méthodes appropriées de contrôle et de validation des stocks. Le système informatique comprend aussi des programmes pour les rapports financiers. Toutes les méthodes se fondent sur la Loi sur l'administration financière et le Manuel des méthodes comptables.</p>	

SECTION V

<p>Évaluation de l'efficacité</p> <p>24. La CCL devrait améliorer la mesure et la divulgation publique du degré selon lequel ses objectifs sont atteints.</p>	<p>La Commission accepte cette recommandation et continuera d'améliorer son rendement à cet égard.</p>	<p>La Commission croit qu'à l'exception de l'information commerciale confidentielle elle permet assez librement l'accès à l'information dont elle dispose. L'accès à l'information de la Commission est direct et rapide. La Commission envoie régulièrement à tous les</p>	<p>La Commission croit qu'elle respecte actuellement la recommandation du Vérificateur général et continuera d'améliorer ses méthodes de calcul du taux de réalisation de ses objectifs et les moyens de rendre publique cette information.</p>
---	--	---	---



LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSION

MISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

producteurs les annonces concernant la politique laitière. En ce qui concerne l'évaluation de ses objectifs et l'annonce publique de son taux de réalisation, la Commission examine actuellement les moyens d'y parvenir. En ce qui a trait aux critères d'évaluation de l'efficacité (efficacité) des producteurs, un projet complexe et continu est en place. L'évaluation de l'efficacité ne peut se faire à partir du seul facteur coût. La CCL a déjà établi quatre sous-groupes de coûts de production qui serviront à préciser qui sont les producteurs efficaces. La CCL entretient des contacts continus avec des représentants provinciaux. Une liste descriptive de tous les travaux de recherche parrainés par la Commission a été publiée récemment et a été diffusée à l'échelle de la profession.

En ce qui concerne l'accès du public à l'information, toute information libérée peut être obtenue sur demande par toute

LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA COMMISSION	MISE À JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983	DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE
		<p>personne. Toutefois, la CCL fait rapport de la plus grande partie de ses activités par l'entremise du Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait qui est formé de représentants de toutes les provinces, sauf Terre-Neuve. L'information suivante est transmise au CCGAL tous les deux mois: besoins réels en lait; résumé sur la production et la consommation de lait; prévisions de la production de lait sous contingent; production laitière saisonnière (lait de transformation); production laitière saisonnière (lait de transformation et de consommation); production laitière; répartition du contingent national par province; rapport sur les subventions; rapport sur les contributions du secteur du lait de consommation au compte d'exportation; rapport sur les prélèvements perçus par les provinces; rapport sur les activités de mise en marché; rapport sur la situation du marché mondial.</p>	

LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

MISE À JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983

DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

Toute cette information s'ajoute à celle fournie par le Comité de liaison entre la CCL et les producteurs laitiers du Canada et à l'information détaillée publiée dans le rapport annuel de la CCL.

Formule d'ajustement des revenus et valeurs des quotas

25. La CCL devrait recommander des ajustements possibles de l'élément discrétionnaire de la formule d'ajustement des revenus à la suite des changements de valeur du quota de mise en marché. Les cas de changement ou de non-changement devraient être dûment notés dans les dossiers de la Commission.

La Commission accepte le principe de cette recommandation et elle s'est occupée beaucoup de la question de la valeur des quotas est fortement influencée par de nombreux facteurs extérieurs et locaux, par exemple le prix du boeuf, les possibilités agricoles concurrentielles de la région, les conditions météorologiques, etc. Il faut donc faire preuve de prudence lorsqu'on veut lier la valeur des quotas à des revenus équitables pour les producteurs.

Il n'est pas réaliste d'établir un rapport direct entre la valeur des contingents et les recettes équitables pour les producteurs. Un politique à cet effet a été préparée selon laquelle la Commission évaluera, une fois l'an, la nécessité de rajuster l'élément discrétionnaire de la formule de rajustement des revenus.

Automne 1983.



LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA COMMISSION	MISE À JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983	DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE
Marge des transformateurs			
26. La CCL devrait s'efforcer d'établir un meilleur système pour la surveillance des coûts et des marges des transformateurs.	La Commission est d'accord et note qu'il n'existait pas de système avant celui que la Commission a mis sur pied en 1978. La Commission recherche activement des approches nouvelles et améliorées.	Avec la collaboration du Conseil national de l'industrie laitière, la Commission a établi le mandat d'une étude dont sera chargé un expert-conseil du secteur privé. On prévoit la présentation d'un rapport en juillet 1983.	Automne 1983.
Information pour la révision de la politique laitière			
27. La CCL devrait prendre l'initiative de fournir plus de renseignements sur l'industrie laitière au Canada et présenter toutes les possibilités pratiques pouvant aider à formuler une politique laitière à long terme.	La Commission admet en principe cette recommandation. Il faut noter toutefois que beaucoup de domaines évoqués dans le rapport et la recommandation, par exemple la production du lait, sa qualité, les normes des exploitations, l'élevage, les programmes laitiers, etc., sont en réalité sur la juridiction provinciale, qui comprend les universités, les ministères de l'Agriculture, les offices et les organismes des provinces. Des ministères et organismes fédéraux sont également concernés. La	La Commission croit qu'elle offre actuellement suffisamment d'information pour la prise de saines décisions en matière de politique et de gestion en vue de la formulation d'une politique laitière à long terme pour le Canada. En fait, le processus doit être continu et doit être suivi en consultation avec les représentants provinciaux.	Mise en oeuvre.

LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

## DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

Commission examine périodiquement les propositions de rechange; plusieurs améliorations et modifications de la politique laitière actuelle sont le résultat de ces efforts.

## SECTION VI

La Commission canadienne du lait devrait:

La Commission accepte toutes ces recommandations, qui sont actuellement en voie d'application ou d'élaboration et elle désire souligner les points suivants:

28. préparer et émettre des règlements approuvés par le ministre et par les commissaires;

Des règlements ont été rédigés et approuvés par le Ministre et les commissaires.

Mise en oeuvre.

29. étayer et communiquer clairement les rôles et responsabilités des commissaires et de tous les cadres supérieurs;

Les fonctions et responsabilités des cadres supérieurs seront définies dans le Manuel des politiques administratives. Celles des commissaires seront officiellement établies sous peu.

Automne 1983.

Les rôles et responsabilités de la haute direction sont définis dans les descriptions de tâches. Les rôles et responsabilités des commissaires sont décrits dans la Loi, dans les nouveaux règlements de procédure de la Commission et dans les profils de

LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA COMMISSION

MISE A JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983

DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

poste actuellement en voie d'élaboration.

30. étayer toutes les politiques, tous les systèmes et tous les contrôles importants dans un manuel approuvé par la Commission;

Un projet de manuel de la politique et des procédés a déjà été rédigé et il est actuellement à l'examen en attendant d'être adopté officiellement par la Commission.

Automne 1983.

31. établir des procédés pour la mise à jour du manuel et instruire le personnel sur l'utilisation de ce manuel;

Le dispositions pertinentes font déjà partie du projet de manuel actuellement à l'examen.

Mise en oeuvre.

32. mettre en place des systèmes et des procédés simples mais efficaces permettant de prévoir les besoins en ressources humaines et d'élaborer en temps utile des plans d'action relatifs à la formation, à la relève et à la planification de la carrière.

Ces systèmes et procédés sont actuellement en voie d'élaboration.

La Commission est actuellement en train de mettre au point un programme sur les ressources humaines et un budget pour la formation a été créé.

Milieu de 1984.



LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

## SECTION VII

## Vérification interne

33. Le Comité de vérification de la Commission canadienne du lait devrait jouer un rôle actif pour faire en sorte qu'une fonction de vérification interne pleinement efficace soit réalisée et maintenu. Le groupe de la vérification interne devrait faire rapport au Comité de vérification.

La Commission accepte ces recommandations et note que le groupe de la vérification interne a déjà fait un apport considérable pour le raffermissement des contrôles internes. Le groupe de vérification présentera désormais un rapport mensuel au Comité de vérification.

Le Comité de vérification se réunit maintenant de façon régulière et le groupe de vérification interne lui fait rapport.

Mise en oeuvre.

## SECTION VIII

Comptabilité, rapports et  
contrôle financiers

34. Les initiatives visant à rétablir la comptabilité et le contrôle financiers devraient être réalisées et soutenues vigoureusement pour la réalisation du niveau approprié de contrôle financier.

La Commission s'oppose au choix du mot "rétablir". Par ailleurs, la Commission a déjà pris l'engagement d'améliorer et de mettre au point la comptabilité et le contrôle financiers existants.

La Commission a un bon système de comptabilité et de contrôle financier. Le nouveau Manuel des politiques administratives décrit très clairement les méthodes à suivre pour le traitement des réclamations, le contrôle interne, l'évaluation des stocks, les paiements en espèces, les mauvaises créances, les défalcons et

Mise en oeuvre.

LE 30 JUIN 1983

## RECOMMANDATIONS

COMMENTAIRES DE LA  
COMMISSIONMISE À JOUR DES COMMENTAIRES  
DE LA CCL JUIN 1983

## DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE

le contrôle des liquidités.

Le système financier informatique entrera pleinement en fonction à l'automne de 1983. La liste des comptes recevables est corrigée chaque mois et une liste des comptes payables par catégorie est fournie.

On procède chaque mois à une conciliation des stocks avec la section de la mise en

marché. Le service des finances participe à la préparation de tous les contrats: évaluation, analyse de la situation financière des fournisseurs, etc. En outre, un budget détaillé sur les activités de mise en marché et sur les dépenses administratives est dressé. Des rapports financiers de fin de mois sont aussi exigés et sont étudiés en regard du budget.

Ces rapports sont présentés aux réunions des opérations chaque mois et les comptes rendus de ces dernières sont envoyés au Ministre, y compris le rapport financier.

Les rapports financiers

LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA COMMISSION	MISE À JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983	DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE
SECTION X			
Imputabilité			
35. À titre d'agent de la Couronne, la CCL devrait demander activement des directives par le moyen de règlements du gouverneur en conseil afin de respecter pleinement l'esprit de la Loi sur la Commission canadienne du lait.	La Commission est d'avis qu'elle fonctionne déjà tout à fait selon l'esprit de la loi qui l'a constituée et selon la politique laitière approuvée par le Cabinet.	mensuels sur les activités de mise en marché sont présentés au CCGAL où elles font l'objet de discussions.	Mise en oeuvre.
36. Le rapport annuel de la CCL devrait être publié dans un délai raisonnable, conformément aux exigences de la loi et devrait jouer un plus grand rôle sur le plan de l'imputabilité.	La Commission accepte entièrement cette recommandation et déploiera tous les efforts possibles pour que le rapport annuel soit publié dans un délai raisonnable. Elle continuera d'étendre la portée du rapport de manière à englober tous les commentaires pertinents sur l'activité de la Commission.	Les états financiers de la Commission canadienne du lait qui sont compris dans le rapport annuel au Parlement ont été élargis pour comprendre la ventilation des prélèvements de la subventions par province, les résultats financiers par produit, etc.  En ce qui concerne le respect de l'échéancier pour la publication du rapport annuel	À l'exception de l'échéancier énoncé dans la Loi sur la Commission canadienne du lait, les recommandations du Vérificateur général ont été mises en oeuvre.



LE 30 JUIN 1983

RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES DE LA COMMISSION	MISE À JOUR DES COMMENTAIRES DE LA CCL JUIN 1983	DATE DE MISE EN OEUVRE VISÉE
	<p>La publication conjointe des rapports annuels de 1978-1979 et 1979-1980 est le résultat d'un ensemble de circonstances inhabituelles. Le début de l'année laitière a été déplacé du 1er avril au 1er août, ce qui a donné naissance à une année laitière spéciale de 16 mois et a retardé en conséquence le processus de vérification.</p>	<p>prévu dans la Loi sur la Commission canadienne du lait, la Commission signale qu'il n'est pas possible de respecter l'échéancier de trois mois après la fin de la campagne puisqu'il faut parfois attendre assez longtemps pour les données essentielles fournies par les provinces, les données sur la transformation, etc. En outre, la vérification du Vérification général lui-même prend habituellement plus de trois mois. On pourrait peut-être légèrement réduire ce délai en adoptant des méthodes comptables et d'autres procédés plus perfectionnés.</p>	

## APPENDICE "PUBL-136"

Minister  
Agriculture Canada

Ministre  
Agriculture Canada

Ottawa, Canada  
K1A 0C5

Ottawa, Ontario  
K1A 0C5

JUL 11 1983  
Prière de citer:

Monsieur Bill Clarke, F.C.A.,  
Député au Parlement fédéral,  
Président du Comité permanent  
des comptes publics,  
Chambre des communes,  
Ottawa (Ontario).  
K1A 0A6

Monsieur le député,

Je vous écris concernant le dix-huitième Rapport du Comité permanent des comptes publics qui a été déposé à la Chambre des communes le 24 mars 1982.

Vous vous souviendrez qu'en réponse à votre demande du 16 juin 1983 relativement à la recommandation 6b) du Rapport du Comité, je vous ai fait parvenir un résumé du calendrier, incluant les dates cibles, de mise en oeuvre par la C.C.L. des trente-six recommandations faites par le Vérificateur général dans son rapport du 30 juin 1983. Je voudrais dans la présente aborder d'autres points qui ont été soulevés dans le Rapport du Comité.

C'est avec déception qu'on lit, au paragraphe 4 du Dix-huitième Rapport du Comité permanent qu'en ce qui concerne la vérification de 1978, "votre Comité n'a pas encore obtenu de la C.C.L. une réponse satisfaisante à ses recommandations". J'estime que cette constatation ne reflète pas fidèlement les faits; la Commission a en effet produit une liste de ses réalisations qui figure aux annexes A, B et C du Rapport de vérification intégrée du Vérificateur général daté du 16 juillet 1982.

Par ailleurs, cette constatation du Rapport du Comité semble contredire la Partie III de ce rapport du 16 juillet 1982, où le Vérificateur parle des réalisations considérables de la Commission en ces termes: "Ces initiatives ou ces changements qui sont effectués par la C.C.L., sont décrits dans les sections subséquentes du présent rapport. Si ces initiatives sont maintenues et appliquées jusqu'au bout, la gestion et le contrôle financiers de la C.C.L. devraient atteindre la qualité qu'exigent la taille et l'importance des opérations de la Commission".

Monsieur Clarke

En ce qui concerne la recommandation faite par le Comité au paragraphe 5, je tiens à souligner que la C.C.L. a tenu des livres comptables en bonne et due forme, qu'elle s'est toujours soumise à une vérification annuelle, qu'elle présente effectivement des mémoires au ministre responsable, ainsi qu'au président du Conseil du Trésor et au cabinet afin de faire approuver ses plans d'opération et ses budgets d'exploitation et d'immobilisation, enfin qu'elle déposé un rapport annuel au Parlement. Je ne vois pas pourquoi il faudrait aller au Parlement pour discuter de dispositions auxquelles la C.C.L. se conforme déjà.

Par conséquent, je n'entends pas recommander que la Loi sur la Commission canadienne du lait soit modifiée, comme le recommande le paragraphe 6a) du Rapport du Comité. J'estime en effet que cette Commission rend des comptes suffisants, étant donné qu'elle a amélioré son système de surveillance de manière à ce que les directives en vigueur soient suivies à la lettre.

Comme je l'ai indiqué ci-dessus, la recommandation 6b) du Comité est déjà mise en application.

Quant à la recommandation du paragraphe 6c), voulant que je demande au Vérificateur général d'entreprendre une vérification rappel de la C.C.L., j'ai déjà demandé au Bureau du Contrôleur général d'aider la C.C.L. à mettre en oeuvre les recommandations et autres directives du Vérificateur général. Bien que je n'aie pas d'objection de principe à la tenue d'une vérification de rappel, je ne prendrai une décision à ce sujet qu'après avoir reçu le rapport final du Contrôleur général.

En conclusion, je tiens à remercier les membres du Comité pour leurs efforts et pour les observations qu'ils ont faites sur la vérification intégrée de la Commission canadienne du lait.

Tous nos efforts visent un seul objectif: faire en sorte que nous puissions être fiers des services que rendent les sociétés publiques au nom des contribuables canadiens.

Veuillez agréer, Monsieur le Député, mes salutations distinguées.

Le ministre de l'Agriculture,

Eugene F. Whelan.



## APPENDICE "PUBL-137"

Peter J. Aird  
Premier vice-président

CANADAIR

le 11 juillet 1983

Monsieur Bill Clarke, député  
Président du Comité permanent des comptes publics  
Chambre des communes  
Pièce 254, Edifice de l'Ouest  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur John Evans, député  
Président du Comité permanent des finances,  
du commerce et des questions économiques  
Chambre des communes  
Pièce 714, Edifice de la Confédération  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Messieurs,

En juin 1983, des représentants de Canadair Limité ont comparu à diverses reprises devant le Comité des comptes publics et devant le Comité des finances, du commerce et des questions économiques. A deux reprises au cours de ces séances, il a été question de l'étendue de la divulgation, lors de notre comparution devant le Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques le 16 novembre 1982, de la possibilité de réduire certains coûts accessoires qui figuraient dans l'inventaire du Challenger au 31 octobre 1982. En tant qu'administrateur de Canadair responsable de cette question, j'ai pensé que, n'ayant pas officiellement la possibilité de faire valoir mon point de vue au cours d'une séance de comité, je devais vous en faire part dans une lettre.

Il est essentiel, tout d'abord, de rétablir le contexte qui prévalait à l'automne de 1982.

Vous vous souvenez qu'en novembre 1982, nous avons déclaré au Comité qu'à partir de mai 1982, nous avions pratiquement cessé de recevoir des commandes, et que certaines commandes déjà reçues avaient été assorties de conditions. Cette situation prévalait encore en septembre 1982, mais on a déclaré au comité de vérification, lors d'une réunion tenue dans le courant du mois, que la Direction ne recommandait, ni même n'envisageait, aucune réduction.

Bien qu'il n'y ait eu aucun élément nouveau d'importance en septembre et en octobre 1982, le maintien de la tendance nous a amené à joindre une mise en garde à notre émission d'obligations destinée à l'Europe en novembre 1982. Ce très important avis était le suivant:

"Depuis avril 1982, la Société a commencé à subir les contrecoups de la récession économique actuelle. Il en résulte que le nombre d'avions à vendre avant d'atteindre le seuil de rentabilité a augmenté, que la Société ne va pas atteindre le nombre prévu de commandes et de livraisons pour cette année, et que certaines commandes actuelles risquent toujours d'être annulées. En conséquence, les obligations de prêts en cours envisagées en décembre 1981 pour l'exercice fiscal actuel ont augmenté sensiblement, et la valeur de l'inventaire du programme Challenger risque d'avoir à subir un important rajustement au 31 décembre 1982."

Cette mise en garde n'a été publiée qu'à l'issue d'un débat approfondi. Elle a été rédigée par la direction de la Société, elle a reçu l'avis conforme de fonctionnaires du ministère de l'Industrie et du commerce, dont nous relevions à cette époque, et du ministère des Finances; elle figurait dans un document qui a été publié en Europe, et dont on a adressé copie à Ottawa et à Montréal. La direction supposait que toutes les personnes intéressées par la situation de Canadair connaissaient ces éléments. Je dois également indiquer que personne n'a exercé de pression sur la direction pour qu'elle publie cette déclaration, et qu'elle en a elle-même pris l'initiative.

Il convient également d'évoquer l'ampleur de la réduction. Vous vous souvenez que lors de la séance de novembre 1982, nous avons indiqué que l'année en cours avait été décevante au plan des ventes, et que néanmoins, le problème le plus sérieux pour nous était celui de la situation financière d'un certain nombre de clients, qui nous avaient imposé des retards de livraison; nous avions été beaucoup plus durement frappés que nous ne l'avions prévu par les effets de la récession économique; nous avons également signalé que nos états de compte comportaient une somme d'environ 750 millions de dollars de coûts accessoires non récupérables. A cette époque, la direction estimait qu'une éventuelle réduction porterait sur une partie de ces coûts accessoires. Nous ne pouvions concevoir qu'entre ce moment et la mi-mai 1983, date de la décision finale, la situation deviendrait telle qu'il faudrait radier non seulement tous les coûts accessoires mais également d'autres coûts, comme celui de l'équipement et des activités initiales d'apprentissage et qu'en outre, il faudrait constituer des provisions pour amortir l'effet de la baisse sensible des taux de production.

J'espère que ces renseignements vous aideront à évaluer notre état d'esprit au cours de la séance de novembre 1982; si vous avez d'autres questions à formuler, je me ferai un plaisir d'y répondre.

J'ai pris la liberté d'adresser une copie de cette lettre au vérificateur général, M. Kenneth M. Dye, et à M. Don Blenkarn, avec qui j'ai eu un bref entretien.

Veuillez agréer, Messieurs, l'expression de mes sentiments distingués.

Peter J. Aird.

## APPENDICE "PUBL-138"

Deputy Prime Minister  
Secretary of State for External Affairs



Vice-premier ministre  
Secrétaire d'Etat aux Affaires extérieures

Canada

OTTAWA, Ontario,  
K1A 0G2.

le 23 août 1983

M. W.H. Clarke, député,  
Président,  
Comité des Comptes publics,  
Chambre des communes,  
Piece 254, Edifice de l'Ouest,  
Ottawa, Ontario,  
K1A 0A6.

Monsieur le Président,

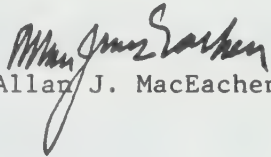
A la suite de la demande faite lors de la réunion du mardi 31 mai 1983 du Comité des Comptes publics, je vous envoie ci-joint les réponses aux questions soulevées par les membres du Comité concernant le problème des locaux à Rome et à Dallas, problème relevé dans la vérification détaillée des Activités à l'étranger, telle qu'elle a été publiée dans le dernier rapport du Vérificateur général du Canada. Je vous envoie également des copies supplémentaires pour distribution aux membres du Comité.

Les membres du comité ont également posé des questions concernant le projet de la chancellerie du Canada à Moscou. Les négociations avec les autorités soviétiques n'étant pas terminées, les données relatives au coût du projet demeurent confidentiels. Ainsi, conformément au désir que vous avez exprimé à la réunion du 31 mai, ces renseignements de nature délicate ne sont pas donnés dans les réponses sans cote ci-jointes. Comme il en a été question dans nos discussions avec le greffier du Comité des comptes publics, M. Campbell, nous pourrions fournir les renseignements concernant la chancellerie de Moscou lors d'une session à huis clos du Comité.



Je serai heureux de répondre à toute autre question que vous pourriez avoir sur ce sujet.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

  
Allan J. MacEachen.

REPONSES AUX QUESTIONS POSEES PAR LES MEMBRES  
DU COMITE DES COMPTES PUBLICS

Réunion du 31 mai 1983

QUESTION: M. CLARKE (faisant référence à l'achat de  
la résidence officielle à Dallas)  
Ref.: p.83:30

"...Ces rénovations ont-elles coûté plus ou  
moins que les 150,000 \$ prévus au budget  
révisé?"

REPONSE: Le budget révisé, comme le suggère l'observation  
du Vérificateur général, dépassait les 150,000  
\$EU et le Conseil du Trésor a en fait approuvé  
la somme de 177,500 \$EU pour les rénovations et  
imprévus. Les travaux ont coûté en tout 169,290  
\$EU.

QUESTION: M. LANG (faisant référence à l'achat de la  
résidence officielle à Dallas)  
Réf.: p.83:31

"...Pourrions-nous également avoir noir sur  
blanc combien l'expert-conseil a été payé pour  
son devis approximatif?"

REPONSE: La firme Richardson Inspection Service, Inc.  
de Richardson, au Texas, a été payée 130 \$EU  
pour l'inspection de la propriété. Cette  
inspection portait sur le chauffage, la  
climatisation, la plomberie, la piscine, les  
appareils et le système électriques, le toit  
et les fondations.

REPOSES AUX QUESTIONS POSEES PAR LES MEMBRES DU  
COMITE DES COMPTES PUBLICS

Réunion du mardi 31 mai 1983

QUESTION: M. WRIGHT (faisant référence à la résidence  
officielle à Rome) Réf.: p.83:22

"Monsieur le Président, quel est le loyer  
annuel de la résidence actuelle de  
l'ambassadeur?"

REPONSE: Le bail actuel, qui s'étend du 1er juin 1981  
au 31 mai 1984, prévoit un loyer annuel de  
48,000 \$EU (59,000 \$CAN), avec au début de la  
troisième année, une révision du prix du loyer,  
basée sur l'ISTAT, qui correspond à notre  
Indice des prix à la consommation.

Il s'agit là d'un loyer relativement peu  
élevé pour une propriété de cette taille.  
Cela s'explique par un concours de circonstances  
favorables, comme le contrôle des loyers et  
une entente à long terme avec le propriétaire  
actuel. Des résidences semblables à Rome  
coûtent de 100,000 \$ à 140,000 \$ par an. Comme  
le taux d'inflation en Italie ne donne aucun  
signe de fléchissement, il est fort possible  
que le loyer atteigne sous peu ces niveaux.



## APPENDICE "PUBL-139"

Minister responsible for  
Canada Post Corporation

Ministre responsable de la  
Société canadienne des postes

House of Commons  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Le 19 septembre 1983

Monsieur Bill Clarke, député,  
Président,  
Comité permanent des comptes publics,  
Chambre des communes,  
Ottawa (Ontario).  
K1A 0A6

Monsieur,

Comme je vous l'avais indiqué dans ma lettre du 10 juin dernier, je vous écris à nouveau au sujet des recommandations contenues dans le Vingtième rapport du Comité des comptes publics.

Les questions financières relatives à la transformation de l'ancien ministère des Postes en une nouvelle société de la Couronne dont il est question dans la recommandation 7(a) relèvent du domaine de la comptabilité. Aussi mon collègue, l'hon. Herb Gray, président du Conseil du Trésor est-il directement concerné par le règlement de ces questions.

La recommandation 7(b) prévoit que la Société canadienne des postes présente au Ministre responsable les états financiers de 1982 et de 1983. Or, il ne pourra être donné suite à cette recommandation tant que les questions financières visées par la recommandation 7(a) n'auront pas été réglées.

Enfin, en ce qui concerne la recommandation 7(c), M. Michael Warren, président de la Société canadienne des postes, m'a fait savoir que la Société présentera un rapport au Comité en ce qui concerne les indicateurs de rendement, les relations de travail et l'autonomie financière d'ici au 31 décembre 1983.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

André Ouellet.

## APPENDICE "PUBL-140"

President  
of the Treasury Board

Président  
du Conseil du Trésor

Ottawa, Canada  
K1A 0R5

Le 27 septembre 1983

Monsieur Douglas Lewis, député,  
Président du Comité permanent des  
comptes publics,  
Chambre des communes,  
Ottawa (Ontario).  
K1A 0A6

Objet: Vingtième rapport

Monsieur,

Conformément au paragraphe 69(13) du Règlement, voici ma réponse à la recommandation 7a) contenue dans le vingtième rapport du Comité des comptes publics.

Je suis heureux de vous annoncer que le gouvernement et la Société canadienne des postes sont arrivés à une entente sur les dispositions relatives au financement de la Société. Maintenant que ces questions financières sont résolues, je pense que la Société pourra mettre la dernière main à ses états financiers pour 1982 et 1983.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

L'honorable Herb Gray, C.P., député.

## APPENDICE "PUBL-141"

P R I M E   M I N I S T E R   o   P R E M I E R   M I N I S T R E

Ottawa, K1A 0A2  
Le 26 septembre 1983

Monsieur Doug Lewis,  
Député de Simcoe-Nord,  
Pièce 183,  
Édifice de la Confédération,  
Ottawa (Ontario).  
K1A 0A6

Monsieur,

La présente fait suite aux recommandations contenues dans le dix-neuvième rapport du Comité permanent des comptes publics, comme le prévoit le paragraphe 69(13) du Règlement. Je suis très heureux de l'attention soutenue que le Comité a accordée aux questions relatives aux sociétés de la Couronne. La direction, le contrôle et l'obligation de rendre compte de ces entreprises publiques restent une priorité pour le gouvernement du Canada, comme celui-ci l'a montré en déposant le projet de loi C-153 (et son prédécesseur, le C-123), qui contient des mesures destinées à permettre au gouvernement d'être un actionnaire plus vigilant et plus efficace.

J'ai noté que le Comité permanent des comptes publics propose un régime applicable à l'obligation de rendre compte des "sociétés contrôlées par le gouvernement". Comme vous le savez, les propositions gouvernementales soumises à la Chambre, dans le projet de loi C-153, ne s'appliquent qu'aux sociétés possédées en propriété exclusive par le gouvernement du Canada. Je pense qu'il s'agit là d'une distinction importante.

L'expression "sociétés contrôlées par le gouvernement" peut s'interpréter de façon à inclure les entreprises en participation ou les entreprises mixtes dans lesquelles le gouvernement détient des intérêts majoritaires (bien que rien ne précise si cela signifie que le gouvernement doit être l'actionnaire majoritaire ou l'actionnaire le plus important). Dans ces entreprises, le gouvernement est associé notamment à des gouvernements provinciaux, à des sociétés privées et à des investisseurs particuliers. L'établissement, par le gouvernement, d'un régime d'obligation de rendre compte applicable à ces organismes soulève donc un certain nombre de questions juridiques et pratiques qu'il faudra étudier attentivement; cet examen est d'ailleurs en cours.

En ce qui concerne la création d'un ministère chargé des sociétés contrôlées par le gouvernement, je vous signale que cette proposition constitue une innovation de taille par rapport au régime de responsabilité ministérielle en place. À l'heure actuelle, la responsabilité première des sociétés de la



Couronne est confiée au ministre s'occupant du secteur touché; c'est ce ministre qui doit répondre de la conduite de ces sociétés devant le Parlement. En outre, le ministre des Finances, le Président du Conseil du Trésor et le Conseil lui-même assurent d'importantes fonctions de contrôle découlant des responsabilités que leur confie la loi. Cette répartition des fonctions ministérielles est d'ailleurs confirmée par la Loi sur l'administration financière (1951) et se reflète dans les lois adoptées depuis par le Parlement au sujet des sociétés de la Couronne. La création d'un nouveau ministère chargé des responsabilités que prévoit votre Comité entraînerait en fait une coupure entre le contrôle et la direction des sociétés de la Couronne, d'une part, et leur utilisation comme instrument de politique publique par le ministre concerné, d'autre part. Cette situation créerait une grave confusion et affaiblirait l'actuel système de responsabilité ministérielle en ce qui concerne les sociétés de la Couronne.

Avant de poursuivre l'étude du projet de loi C-153, le gouvernement compte, sous la direction du président du Conseil du Trésor, étudier les préoccupations exprimées par le Comité des comptes publics, le Vérificateur général et d'autres personnes au sujet de la législation relative aux sociétés de la Couronne. Puisque cette étude est déjà en cours, je pense qu'il ne m'appartient pas de vous répondre plus en détail ici. Je tiens cependant à donner aux membres du Comité mon assurance que leur point de vue sera dûment pris en considération au cours de cette étude.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

P.E. Trudeau

## APPENDICE "PUBL-142"

Indian and Northern  
Affairs Canada

Affaires indiennes  
et du Nord Canadien

Deputy Minister

Sous-ministre

Ottawa, Canada  
K1A 0H4

Le 21 septembre 1983

Monsieur Doug Lewis, député,  
Président,  
Comité permanent des comptes publics,  
Chambre des communes,  
Pièce 183,  
Édifice de la Confédération,  
Ottawa (Ontario).  
K1A 0A6

Monsieur,

La présente a pour objet de vous mettre au fait des initiatives que nous avons prises à l'égard du Sixième rapport de votre Comité au Parlement, daté du 23 juin 1981, dans lequel il recommandait l'application du plan de notre ministère en matière de vérification interne des comptes de fiducie de bandes indiennes.

Comme votre Comité l'a conseillé, le ministère a transmis quatre invitations à l'Assemblée des premières nations (anciennement la Fraternité nationale des Indiens) afin qu'elle se réunisse avec des représentants du ministère et du Bureau du vérificateur général pour discuter du plan de vérification des comptes de fiducie de bandes. Malheureusement, l'Assemblée n'a pas répondu positivement à ces invitations, et aucune réunion n'a eu lieu. Toutefois, des représentants de la Direction de la vérification interne de notre ministère se sont réunis, en décembre et en janvier derniers avec six des huit bandes dont les comptes de fiducie ont été vérifiés à titre d'essai plus tôt cette année. Ils ont discuté de la portée des vérifications et de certaines questions portant sur leurs comptes de fiducie. Ces réunions se sont bien déroulées, quoique deux bandes aient exprimé leur déception devant le fait que les vérificateurs n'examineraient pas leurs comptes de fiducie depuis leur création.

Le plan de vérification comptable du ministère comprenait les quatre tâches principales suivantes: une vérification devant être effectuée pendant l'année financière 1982-1983 et portant sur les transactions faites par un échantillon de vingt bandes, en vue d'évaluer l'exactitude des soldes d'ouverture et de clôture au 1<sup>er</sup> avril 1982; les vérifications des comptes de fiducie de huit bandes pendant les années financières 1982-1983 et 1983-1984, parmi les soixante-quinze bandes qui ont été présenté des résolutions demandant que leurs comptes soient vérifiés; et la vérification des comptes de fiducie de toutes les bandes indiennes pendant l'année financière 1982-1983.

Les travaux de vérification prévus dans le plan de l'année financière 1982-1983 sont terminés. La vérification portant sur l'évaluation des soldes d'ouverture et de clôture au 1<sup>er</sup> avril 1982 avaient pour objet d'obtenir suffisamment d'assurance pour s'en servir dans les négociations avec les bandes, afin qu'elles acceptent leurs soldes de comptes de fiducie sans se sentir lésées. Cette vérification a permis de conclure qu'il est impossible d'obtenir pareille assurance, en raison de l'importance des soldes d'ouverture au début de la période de vérification comptable (au 1<sup>er</sup> avril 1977), ainsi que des efforts et des frais énormes que nécessiteraient la recherche et l'évaluation de la quantité nécessaire de documents justifiant les transactions effectuées pendant la période d'essai. Le ministère ne pourra donc pas donner aux bandes les assurances leur permettant d'accepter leurs comptes de fiducie au 1<sup>er</sup> avril 1982 sans se sentir lésées.

Le ministère a effectué une vérification comptable des comptes de fiducie de huit bandes afin d'avoir une opinion sur les soldes d'ouverture, au 1<sup>er</sup> avril 1981, sur les transactions faites pendant l'année financière 1981-1982 et sur les soldes de clôture, au 31 mars 1982. Les rapports des vérificateurs externes renfermaient des divergences d'opinion sur les comptes de fiducie de chaque bande, car la portée des vérifications se limitait à cinq ans et les comptes n'avaient pas été vérifiés depuis 1941. Ils ont donc été incapables d'exprimer des opinions sur l'un quelconque des comptes de fiducie des huit bandes.

Forts de l'expérience que nous avons acquise jusqu'ici, nous sommes d'avis qu'il serait non seulement coûteux, mais peu concluant d'étendre à toutes les autres bandes nos vérifications des transactions effectuées pendant les années précédentes. Nous étudions actuellement la possibilité d'obtenir des opinions uniquement sur les transactions effectuées par les huit bandes pendant l'année financière 1981-1982.

Ces résultats et l'introduction, par le ministère, d'un nouveau système de comptabilisation des fonds de fiducie visant à améliorer le contrôle et la gestion des fonds de fiducie des bandes, nous ont amenés à réviser notre plan. Le nouveau système sera totalement opérationnel plus tard pendant l'année financière en cours.

Nous avons l'intention de vérifier les transactions effectuées dans les comptes de fiducie de toutes les bandes pendant la première année financière complète de fonctionnement du nouveau système, c'est-à-dire pendant 1984-1985. Cette vérification comptable aura lieu pendant l'année financière 1985-1986. Pendant les années financières 1983-1984 et 1984-1985, nous nous proposons de vérifier les comptes de fiducie de huit bandes.

Les différences majeures qui existent entre le plan de vérification comptable qui vous a été transmis plus tôt et notre nouveau plan, ce sont que la vérification des comptes de fiducie de toutes les bandes sera terminée en 1985-1986 plutôt qu'en 1984-1985; en outre, les vérifications comptables ne porteront que sur les transactions. Nous sommes d'avis que cette stratégie constitue le moyen le plus efficace et le plus rentable de fournir aux bandes des opinions comptables sur leurs comptes de fiducie. Comme nous l'avons indiqué dans nos discussions et nos plans antérieurs, nous nous rendons compte que ces efforts ne satisfont pas aux demandes originales des bandes.



Nous avons examiné nos travaux de vérification, y compris nos constatations et nos conclusions, avec des représentants du Bureau du Vérificateur général, qui souscrivent à notre nouveau plan et à notre nouvelle approche.

Ces dernières années, le ministère a pris plusieurs initiatives importantes afin d'améliorer la gestion des fonds de fiducie, et ses plans à venir en comprendront d'autres, étant donné les mesures qui doivent être prises à la suite des recommandations portant sur la vérification comptable pour l'année financière 1982-1983. Ces initiatives comprennent la mise en application du système de comptabilisation des fonds de fiducie et son perfectionnement ultérieur, ce qui facilitera la comptabilisation des fonds et l'établissement de comptes rendus, tant à des fins de gestion que d'information des clients, ainsi qu'un meilleur système de classement et d'extraction des documents, qui fera en sorte que tous les documents justificatifs nécessaires, à quelque fin que ce soit, soient accessibles à un coût raisonnable et sans retards excessifs.

Le système susmentionné est un système informatisé de contrôle financier et de comptabilisation, fournissant des renseignements au niveau des régions et des districts; il peut servir à gérer les soldes et les transactions des comptes de fiducie, tant revenus que principal, de toutes les bandes indiennes, et à établir des comptes rendus sur ces derniers. Le système fournira régulièrement un état de comptes analogue à celui qu'utilisent les banques canadiennes. En outre, les bandes indiennes pourront obtenir des renseignements sur leurs comptes entre les périodes d'établissement des états financiers. La communication aux bandes indiennes de renseignements concis et précis sur leurs fonds de fiducie les aideront à gérer leurs finances.

Nous espérons que les renseignements ci-dessus vous serviront, ainsi qu'à votre Comité, de bilan sur les progrès considérables qui ont été réalisés ces derniers mois sur cette question.

Si vous le jugez nécessaire, je suis disposé à comparaître devant votre Comité afin de faire plus ample rapport sur les progrès accomplis jusqu'ici et de vous entretenir de nos nouveaux plans.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

R. Fournier  
pour

M.A.J. Lafontaine

Public Works  
Canada

APPENDICE "PUBL-143"  
Travaux publics  
Canada

Le 3 octobre 1983

Nos dossiers:  
153-174  
78M-00-81-4Q

Monsieur J.D.W. Campbell,  
Greffier du Comité permanent des comptes publics,  
180, rue Wellington, 5<sup>e</sup> étage,  
Chambre des communes,  
Ottawa (Ontario).  
K1A 0A6

OBJET: Rapport provisoire - Site du Pacific Environment Centre  
Vancouver-Nord (Colombie-Britannique)

Monsieur,

Pour faire suite à la requête contenue dans votre lettre du 5 novembre 1982 et à notre lettre datée du 6 avril 1983, vous trouverez ci-joint un rapport mis à jour pour les six mois se terminant le 30 septembre 1983.

N'hésitez pas à communiquer avec moi si vous désirez de plus amples détails.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le Directeur de la vérification de la gestion,

E.F. Atkins.

P.J.

NOTA DU GREFFIER

Le Comité, dans son deuxième rapport semestriel, présenté le vendredi 23 mars 1979, pendant la quatrième session de la trentième législature, a fait des recommandations, énoncées au paragraphe 16, en ce qui concerne l'utilisation de l'emplacement prévu pour le Centre de l'environnement du Pacifique.

EMPLACEMENT DE L'ANCIEN  
CENTRE DE L'ENVIRONNEMENT DU PACIFIQUE

Le plan d'aménagement urbain a été examiné et modifié pour inclure les changements dans l'utilisation du sol ainsi que les étapes dans la mise en oeuvre de la propriété. Ces modifications ont été rendues nécessaires suite au changement dans la demande du marché et au désir de réduire les coûts initiaux dans la viabilisation de l'emplacement.

Ce nouveau plan d'aménagement et le matériel de présentation ont été discutés avec la bande indienne Squamish et les autres partis impliqués soit l'Institut de recherches sur les Pâtes et Papier et un certain nombre de ministères fédéraux, afin de trouver à la fois un appui pour la proposition et un locataire principal éventuel (fédéral ou secteur privé).

A l'heure actuelle la bande indienne Squamish étudie sérieusement la proposition et les discussions se poursuivent avec d'autres ministères fédéraux.













*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

# HOUSE OF COMMONS

Issue No. 93

Tuesday, November 1, 1983  
Tuesday, November 15, 1983  
Thursday, November 17, 1983

Chairman: Doug Lewis

# CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 93

Le mardi 1<sup>er</sup> novembre 1983  
Le mardi 15 novembre 1983  
Le jeudi 17 novembre 1983

Président: Doug Lewis

---

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

---

### RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited

### INCLUDING:

The Twenty-Second Report (The Canadair Report) to the House

### CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et vote 6<sup>e</sup>) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada pour 1981-1982, concernant Canadair Limitée

### Y COMPRIS:

Le Vingt-deuxième rapport (Rapport sur Canadair) à la Chambre



---

First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Doug Lewis

*Vice-Chairman:* Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Perrin Beatty  
Garnet Bloomfield  
Louis R. Desmarais  
Maurice Dupras  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Peter Lang  
Doug Neil—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Doug Lewis

*Vice-président:* Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Bill Clarke  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gordon Gilchrist  
Gaston Gourde  
André Maltais  
John M. Reid  
Bill Wright  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

MONDAY, OCTOBER 17, 1983

Doug Neil (Alternate) replaced Bill Clarke (Permanent)  
Bill Clarke replaced Doug Neil

MONDAY, OCTOBER 31, 1983

Garnet Bloomfield replaced Pierre Deniger

WEDNESDAY, NOVEMBER 2, 1983

Gilbert Parent replaced Alain Garant (Permanent)  
Jesse P. Flis replaced Louis R. Desmarais (Permanent)  
Dave Dingwall replaced André Maltais (Alternate)

THURSDAY, NOVEMBER 3, 1983

Alain Garant replaced Gilbert Parent  
Louis R. Desmarais replaced Jesse P. Flis  
André Maltais replaced Dave Dingwall

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

LE LUNDI 17 OCTOBRE 1983

Doug Neil (substitut) remplace Bill Clarke (permanent)  
Bill Clarke remplace Doug Neil

LE LUNDI 31 OCTOBRE 1983

Garnet Bloomfield remplace Pierre Deniger

LE MERCREDI 2 NOVEMBRE 1983

Gilbert Parent remplace Alain Garant (permanent)  
Jesse P. Flis remplace Louis R. Desmarais (permanent)  
Dave Dingwall remplace André Maltais (substitut)

LE JEUDI 3 NOVEMBRE 1983

Alain Garant remplace Gilbert Parent  
Louis R. Desmarais remplace Jesse P. Flis  
André Maltais remplace Dave Dingwall



**REPORT TO THE HOUSE**

Thursday, November 17, 1983

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

**TWENTY-SECOND REPORT**  
(The Canadair Report)

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, has considered paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

2. The co-operation of the Honourable Jacob Austin, Minister of State for Social Development, and the other witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. It should be strongly emphasized that your Committee, in its enquiry, did not question in any way the quality and technical achievements of the Challenger aircraft.

4. In June, 1983, your Committee held eight meetings and heard testimony from the Minister and officials responsible for Canadair Limited, a government-owned aircraft manufacturing company, concerning the circumstances surrounding the \$1.4 billion loss incurred by the company.

5. This testimony exposed the roles and responsibilities of the auditors, and of the Government, and of Canadair's board of directors and management in approving and acquiring financial support for the Challenger program. Your Committee will outline in the following paragraphs its concerns with respect to the manner in which the various parties exercised these responsibilities. In so doing, your Committee does not seek to apportion blame, but rather to identify the deficiencies in the system of controls over Canadair in order that they can be improved in the future.

**THE RESPONSIBILITIES OF THE GOVERNMENT**

6. Your Committee has the following concerns about the Government's review and approval process in providing financial support to the Challenger program:

- (a) role of Ministers;
- (b) lack of objectives;
- (c) shareholder's representation;
- (d) inadequate accountability;
- (e) inadequate monitoring;
- (f) debt financing; and
- (g) approval of letters of comfort.

**(a) ROLE OF MINISTERS**

7. Your Committee considers that Ministers who answer to Parliament for government-controlled corporations have the following responsibilities:

**RAPPORT À LA CHAMBRE**

Le jeudi 17 novembre 1983

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

**VINGT-DEUXIÈME RAPPORT**  
(Rapport sur Canadair)

1. Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a procédé à l'examen du rapport adressé par le Vérificateur général à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, des paragraphes 10.95 à 10.100 inclusivement; et du crédit 6<sup>e</sup>) à la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada de 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

2. Votre Comité tient à remercier l'hon. Jacob Austin, ministre d'État au Développement social, ainsi que les autres témoins qui ont comparu devant lui.

3. Votre Comité tient à préciser que, lors de son étude, il n'a absolument pas voulu mettre en doute la qualité et les réalisations techniques du Challenger.

4. En juin 1983, votre Comité a tenu huit réunions et il a entendu le Ministre et les fonctionnaires chargés de Canadair Limitée, société d'aéronautique publique, au sujet des pertes de 1,4 milliard de dollars subies par cette société.

5. Les témoignages entendus ont permis d'exposer le rôle et les responsabilités des vérificateurs et du gouvernement du Canada, et du conseil d'administration et de la direction de Canadair en ce qui concerne l'aide financière visant le programme Challenger. Votre Comité décrira dans les paragraphes qui suivent ses préoccupations au sujet de la façon dont les diverses parties se sont acquittées de ces responsabilités. Ce faisant, votre Comité ne cherche pas à déterminer qui doit porter le blâme, mais plutôt à cerner les lacunes des mécanismes de contrôle de Canadair de façon qu'elles puissent être comblées.

**LES RESPONSABILITÉS DU GOUVERNEMENT**

6. Votre Comité n'est pas satisfait du processus d'examen et d'approbation appliqué par le gouvernement eu égard au financement du programme Challenger et il s'est attaché aux points suivants:

- a) rôle des Ministres;
- b) absence d'objectifs;
- c) représentation de l'actionnaire;
- d) lacunes au niveau de l'obligation de rendre compte;
- e) insuffisance des contrôles;
- f) financement de la dette; et
- g) approbation des lettres d'accord.

**a) RÔLE DES MINISTRES**

7. Votre Comité estime que les Ministres responsables vis-à-vis du Parlement de sociétés contrôlées par le gouvernement ont les devoirs suivants:

- (i) to be aware of the corporation's activities and financial status;
- (ii) to make significant policy decisions with respect to the Government's intentions;
- (iii) to communicate these policy decisions and objectives to the corporation;
- (iv) to ensure a competent board of directors and management; and
- (v) to keep Parliament and the public informed on a timely basis of the corporation's activities and financial status.

8. Parliamentary practice prevented the Committee from hearing testimony from former Ministers of Industry, Trade and Commerce. However, senior public servants, who had served on Canadair's board, testified concerning their reports to Ministers; and your Committee concluded that Ministers were not consistently or adequately informed about the progress of the Challenger program. This leads your Committee to doubt that Ministers were able to make the decisions necessary to guide efficiently the development of the Challenger program. In your Committee's view, evidence given before your Committee reflected adversely on the role of successive Governments in ensuring that a competent board and management were continually in place at Canadair. Lastly, your Committee heard testimony that neither Parliament nor the public were adequately informed of Canadair's activities and financial status by the Ministers responsible. The financing by letters of comfort circumvented accountability to Parliament.

#### (b) LACK OF OBJECTIVES

9. Past directors testified that the shareholder did not provide them with a clear written statement of objectives until very late in the Challenger program, i.e. 1982.

#### (c) SHAREHOLDER'S REPRESENTATION

10. Your Committee has serious concerns about the significant part played by the shareholder's representatives both as directors on the board of the company and as public servants advising the Minister. This resulted in a conflict of duties, whereby:

- (i) as directors, these public servants were instructed to represent their Minister's views; and
- (ii) also, on behalf of the board, they were called upon to influence departmental officials to provide financial assistance to the company.

This conflict of duties, in your Committee's view, substantially weakened the objectivity of the board and its accountability to the shareholder. In addition, as Government representatives, they may have had a disproportionate influence on the decisions made by the board of directors.

#### (d) INADEQUATE ACCOUNTABILITY

11. As a result of the use of letters of comfort, Canadair's liabilities were underwritten by more than 1 billion dollars by

- i) être au courant des activités et de la situation financière des sociétés en question;
- ii) prendre d'importantes décisions de principe quant aux intentions du gouvernement;
- iii) faire connaître à la société les décisions prises et les orientations définies;
- iv) veiller à ce que le conseil d'administration et la direction soient compétents; et
- v) tenir le Parlement et le grand public au courant des activités et de la situation financière des sociétés visées.

8. Votre Comité n'a pas pu faire comparaître d'anciens ministres de l'Industrie et du Commerce car cela n'est pas l'usage au Parlement. En revanche, certains hauts fonctionnaires qui ont siégé au conseil d'administration de Canadair ont comparu et ont expliqué ce dont ils rendaient compte au Ministre. Votre Comité en a conclu que les Ministres n'ont été informés ni régulièrement ni suffisamment de l'avancement du programme Challenger. Votre Comité a donc l'impression que les Ministres n'étaient peut-être pas en mesure de prendre les décisions nécessaires pour guider le déroulement du programme Challenger. À en juger par les témoignages qu'il a entendus, votre Comité se demande si les gouvernements antérieurs veillaient effectivement à ce que le conseil d'administration et la direction de Canadair soient constitués de personnes compétentes. Enfin, votre Comité a déduit des témoignages que ni le Parlement ni le grand public n'ont été suffisamment informés des activités et de la situation financière de Canadair par les ministres responsables. Le financement de Canadair par des lettres d'accord a permis aux intéressés de se soustraire à l'obligation de rendre compte au Parlement.

#### b) ABSENCE D'OBJECTIFS

9. D'anciens administrateurs ont dit que l'actionnaire de Canadair ne leur avait donné un énoncé d'objectifs clair par écrit qu'une fois que le programme Challenger eut été presque réalisé, c'est-à-dire en 1982.

#### c) REPRÉSENTATION DE L'ACTIONNAIRE

10. Votre Comité est très inquiet du rôle qu'a dû jouer les représentants de l'actionnaire, à la fois en tant que membres du conseil d'administration et en tant que fonctionnaires conseillers du Ministre. Il en est résulté un conflit de tâches, car:

- (i) en tant qu'administrateurs, ces fonctionnaires devaient représenter les vues du Ministre; et
- (ii) en outre, au nom du conseil d'administration, ils devaient tenter d'influer sur les hauts fonctionnaires du ministère pour obtenir l'aide financière dont Canadair avait besoin.

De l'avis du Comité, ces conflits de tâches ont considérablement entamé l'objectivité du conseil d'administration sur le plan des décisions, ainsi que son aptitude à rendre compte à l'actionnaire. De plus, en tant que représentants du gouvernement, ces personnes ont pu avoir une influence disproportionnée sur les décisions prises par le conseil d'administration.

#### d) LACUNES AU NIVEAU DE L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

11. À cause de l'utilisation de lettres d'accord, Canadair avait un passif de plus d'un milliard de dollars garanti par le



the Government over a six-year period and thus were not revealed to Parliament until March, 1982. Because of this circumvention of the parliamentary process, Parliament and the public were not given adequate warning nor an earlier opportunity to consider the long-term financial viability of the Challenger program, nor were they properly informed of the impact of such a program on public expenditures. In addition to the use of letters of comfort, your Committee noted that the Government did not subject Canadair to the Financial Administration Act (FAA), which resulted in the following important deficiencies in Canadair's accountability to Parliament:

- (i) Canadair's financial statements were not tabled in Parliament nor published in Volume III of the Public Accounts and therefore not subject to review by parliamentary committees; and
- (ii) Canadair was not subject to more stringent reporting requirements, such as tabling of capital budgets by the appropriate Minister, under Section 70 of the FAA.

Your Committee noted that management of the Canada Development Investment Corporation (CDIC) is prepared to make the financial statements of its subsidiaries available to Parliament as a matter of policy. It should also be noted that Bill C-158 specifically exempts Canadair and other CDIC subsidiaries from the provisions of the FAA.

#### (e) INADEQUATE MONITORING

12. In order to monitor Canadair, the Government had departmental reviews and established interdepartmental review committees and, from time to time, *ad hoc* task forces. Your Committee feels that this system was inadequate because:

- (i) the Department of Industry, Trade and Commerce did not have the capability to assess information provided by Canadair's management. Your Committee feels that the magnitude of public funds at risk in the Challenger program necessitated such a capability;
- (ii) the interdepartmental review committee of senior public servants, in place until April, 1981, reported to an Assistant Deputy Minister of the Department of Industry, Trade and Commerce serving on Canadair's board, rather than to the Minister; and
- (iii) reporting requirements equivalent to those of a Crown corporation under Schedule "C" to the FAA came too late, in February, 1982, to redirect the Challenger program and achieve significant savings.

#### (f) DEBT FINANCING

13. Your Committee heard testimony that debt financing was undertaken because "it was possible" and because of Canadair's previous experience on a limited basis with this form of financing. Your Committee feels that such attitudes did not demonstrate an adequate level of concern for the high financial risk associated with the Challenger program. Projects which involve new technologies, vaguely defined markets, and much uncertainty should be funded more appropriately with equity or direct subsidies.

gouvernement sur une période de six ans, ce dont le Parlement n'a été informé qu'en mars 1982. En raison de ce court-circuitage du processus parlementaire, le Parlement et le grand public n'ont pas été informés suffisamment à l'avance et n'ont donc pas pu étudier la viabilité financière à long terme du programme Challenger, et n'ont pas été bien renseignés non plus sur les répercussions qu'allait avoir ce programme sur les dépenses publiques. En outre, votre Comité a remarqué que le gouvernement n'a pas assujéti Canadair à la Loi sur l'administration financière (L.A.F.), ce qui a entraîné d'importantes lacunes au niveau de l'obligation de Canadair de rendre compte au Parlement:

- (i) les états financiers de Canadair n'ont pas été déposés au Parlement, ni publiés dans le Volume III des Comptes publics. Par conséquent, ils n'ont pas été examinés par les comités parlementaires; et
- (ii) Canadair n'a pas été visée par certaines obligations strictes en matière de déclaration, comme le dépôt des budgets d'investissement par le ministre désigné, en vertu de l'article 70 de la L.A.F.

Votre Comité fait remarquer que la direction de la Corporation de développement des investissements du Canada (C.D.I.C.) est tout à fait disposée à mettre les états financiers des filiales de la C.D.I.C. à la disposition du Parlement. Il y a lieu de signaler également que le projet de loi C-158 exempte spécifiquement Canadair et les autres filiales de la C.D.I.C. de l'application des dispositions de la L.A.F.

#### e) INSUFFISANCE DES CONTRÔLES

12. Pour assurer la surveillance de Canadair, le gouvernement a fait faire des examens par le ministère intéressé, il a créé des comités d'examen interministériels et, à l'occasion, il a mis sur pied des groupes de travail spéciaux. Selon votre Comité, ce système était insuffisant pour les raisons suivantes:

- (i) le ministère de l'Industrie et du Commerce n'était pas en mesure d'évaluer l'information fournie par la direction de Canadair. Votre Comité estime que l'ampleur des fonds investis à risque dans le programme Challenger exige que ce ministère se dote des compétences nécessaires;
- (ii) le comité d'examen interministériel constitué de hauts fonctionnaires qui a travaillé jusqu'en avril 1981 faisait rapport à un sous-ministre adjoint de l'Industrie et du Commerce qui siégeait au conseil d'administration de Canadair, et non au Ministre; et
- (iii) des obligations équivalentes à celles visant les sociétés de la Couronne figurant à l'annexe «C» de la L.A.F. ont été imposées, mais trop tard (en février 1982) pour permettre de réorienter le programme Challenger et de réaliser des économies importantes.

#### f) FINANCEMENT DE LA DETTE

13. Votre Comité a entendu des témoignages selon lesquels il a été décidé de financer la dette parce que «c'était possible» et parce que Canadair avait déjà eu recours à cette forme de financement. Votre Comité estime que cette attitude témoigne du peu de cas que l'on a fait du haut risque financier que présentait le programme Challenger. Toute entreprise qui concerne des techniques nouvelles et des marchés vaguement définis ou qui comporte de grandes incertitudes devrait plutôt



**(g) APPROVAL OF LETTERS OF COMFORT**

14. Your Committee holds the view that the method of financing by letter of comfort shielded the Challenger program from a more objective, critical, parliamentary analysis. Canadair was put in a precarious position when record-high interest rates and the economic situation began to impact very seriously on the company.

**RESPONSIBILITIES OF THE BOARD OF DIRECTORS**

15. In providing your Committee with a commentary on the responsibilities of the board of directors, the Auditor General noted that the board should participate in the critical decisions of the organization and be accountable for them. He also noted that the board should enforce a discipline on management and evaluate its performance. Your Committee feels that Canadair's board of directors failed to exercise its responsibilities. For example:

(a) the directors failed to question management's plan to design and produce the Challenger in 30 months rather than the normal industry standard of 60 months;

(b) the directors did not challenge management early enough with regard to terms and conditions of specific sales, sales projections, and procurement contracts; and

(c) the directors missed opportunities to redirect management at critical stages of the Challenger program and simply adopted a passive role.

**RESPONSIBILITIES OF CANADAIR'S MANAGEMENT**

16. Your Committee has the following concerns about management's performance in the course of the Challenger program:

(a) management's lack of realism in attempting to design and produce this aircraft in 30 months when the industry standard is 60 months;

(b) management's failure to meet the Challenger's pre-sold specifications, by changing the original design concept of the plane and by failing to meet the Challenger 600's certification schedule; this added significantly to the costs of the program and caused major problems in marketing;

(c) management's conduct in terms of certain business practices. Your Committee heard testimony which raised questions about a number of sales contracts entered into by Canadair's management. In this regard, your Committee notes the lack of business shrewdness in the negotiation of sales and procurement contracts;

(d) management's preparation of the financial statements. Your Committee feels that these financial statements could have been prepared in a more explicit and straightforward manner. For example, management's financial statements in the years up to and including December 31, 1981 confused the reader; they did not clearly differentiate between program development costs associated with the Challenger and contract costs relating to long-term government and

être financée au moyen d'investissements sous la forme de capital-actions ou de subventions directes.

**g) LETTRES D'ACCORD**

14. Selon votre Comité, le financement par lettres d'accord a soustrait le programme Challenger à une analyse objective et critique par le Parlement. La société Canadair s'est trouvée dans une situation précaire lorsque la flambée des taux d'intérêt et la conjoncture économique ont commencé à avoir des effets désastreux pour elle.

**RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

15. Dans son exposé sur les responsabilités du conseil d'administration, le Vérificateur général a signalé que le conseil devrait participer à la prise des décisions importantes pour Canadair et devrait en être tenu responsable. Il a également fait remarquer que le conseil d'administration devrait surveiller de plus près la direction et évaluer son rendement. Votre Comité estime que le conseil d'administration de Canadair ne s'est pas pleinement acquitté de ses responsabilités. Par exemple:

a) les administrateurs n'ont pas remis en question le projet de la direction de concevoir et de produire le Challenger en 30 mois, alors que la norme dans l'industrie est de 60 mois;

b) les administrateurs n'ont pas posé de questions suffisamment tôt à la direction au sujet des modalités de ventes données, des projections des ventes et des contrats d'approvisionnement; et

c) les administrateurs ont raté des occasions de réorienter la direction à des périodes critiques du programme Challenger, se contentant de jouer un rôle passif.

**RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION DE CANADAIR**

16. Votre Comité est insatisfait de l'attitude de la direction vis-à-vis du programme Challenger:

a) la direction a fait preuve d'un manque total de réalisme en tentant de concevoir et de produire cet avion en 30 mois, alors que la norme dans l'industrie est de 60 mois;

b) la direction n'a pas respecté les spécifications pré-vente du Challenger car elle a modifié le concept initial de l'avion et n'a pas réussi à suivre le calendrier de délivrance du certificat de navigabilité du Challenger 600; cela a considérablement accru les coûts du programme et entraîné de graves problèmes de commercialisation;

c) l'attitude de la direction vis-à-vis certaines pratiques commerciales laisse à désirer. Votre Comité a entendu des témoignages qui soulèvent des questions sur le nombre de contrats de vente conclus par la direction de Canadair. À cet égard, votre Comité remarque un manque de finesse dans la négociation des ventes et des contrats d'approvisionnement;

d) la façon dont la direction prépare les états financiers laisse à désirer. Votre Comité estime que ces états financiers auraient pu être plus explicites et directs. Par exemple, les états financiers préparés par la direction pour les années allant jusqu'à celle terminée le 31 décembre 1981 inclusive-ment embrouillent le lecteur; on n'y fait pas de distinction claire entre les coûts de conception du programme Challenger et les coûts des contrats à long terme conclus avec le

commercial contracts. This led one to conclude that the current asset item in the balance sheet was a deferred cost attributable to a contract or inventory item and not to a build-up of costs associated with the Challenger program. This, in your Committee's view, is contrary to the guidelines on deferred charges issued by the Canadian Institute of Chartered Accountants; and

(e) management's failure to be forthright with the board, the bureaucracy, the Government, and Parliament on the full range of available scenarios.

### RESPONSIBILITIES OF THE AUDITORS

17. Your Committee has repeatedly brought to the attention of Parliament, in previous reports, its concerns with respect to the inconsistency of the statutory reporting responsibilities of auditors of government-controlled corporations. The auditors of unscheduled corporations, such as Canadair Limited, are subject only to the provisions of the Canada Business Corporations Act which call for an examination of the annual financial statements of the corporation and an audit report to the shareholders in accordance with generally accepted auditing standards. Under the FAA, auditors have additional obligations: they must report as to whether transactions of the corporation fall within the company's powers and furthermore, they must call the appropriate Minister's attention to any other matter falling within the scope of their examination that in their opinion should be brought to the attention of Parliament.

18. Your Committee heard detailed presentations from Thorne Riddell, the auditors of Canadair, on the conduct of their audit from 1979 to 1981 and on their responsibilities in reporting on Canadair's financial statements. Your Committee accepts the report of the auditors that their examination was made in accordance with generally accepted auditing standards and included such tests and other procedures as the auditors considered necessary in the circumstances.

19. In contrast to the auditors' report of The de Havilland Aircraft of Canada Limited for the year ended May 31, 1980, your Committee feels that the auditors of Canadair did not clearly bring to the shareholder's attention the significance of the deferred costs on the financial viability of the Challenger program and the company.

### ROLE OF THE AUDITOR GENERAL

20. Your Committee noted that the role of the Auditor General, as Parliament's auditor, is to form an audit opinion on the financial statements of the Government of Canada. Canadair Limited, which is not audited by him, has incurred huge liabilities. The financing of these liabilities has a major impact on the expenditure of public funds, as does the magnitude of the liabilities on the Government's financial statements. Had the Auditor General been Canadair's auditor, his independence, objectivity, and mandate would have enabled him to report not only to the shareholder, but also to Parliament, on the financial problems associated with the Challenger program.

secteur public et le secteur privé. Cela amène le lecteur à conclure que l'actif à court terme figurant au bilan représente des charges comptabilisées d'avances attribuables à un poste relatif à un contrat ou à des stocks, et non les coûts cumulés du programme Challenger. De l'avis du Comité, cela va à l'encontre des directives sur les charges comptabilisées d'avances émises par l'Institut canadien des comptables agréés; et

e) la direction n'a pas informé franchement le conseil d'administration, le Ministère, le gouvernement et le Parlement de tous les scénarios possibles.

### RESPONSABILITÉS DES VÉRIFICATEURS

17. Votre Comité a maintes fois signalé au Parlement, dans ses rapports précédents, l'incohérence des textes législatifs au sujet des responsabilités de vérificateurs des sociétés contrôlées par le gouvernement. En effet, les vérificateurs des sociétés non inscrites en annexe à la Loi sur l'administration financière, par exemple Canadair Limitée, ne sont soumis qu'aux dispositions de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes, qui prévoit un examen des états financiers annuels de la société et un rapport de vérification aux actionnaires, conformément à des normes de vérification généralement acceptées. En vertu de la Loi sur l'administration financière, les vérificateurs doivent aussi déterminer si les transactions de la société se situent dans les limites des pouvoirs accordés à cette dernière, et attirer l'attention du ministre compétent sur toute autre question qui relève de leur examen et qui, selon eux, devrait être soumise au Parlement.

18. Votre Comité a entendu des exposés détaillés des experts de la firme Thorne Riddell, chargés de la vérification à Canadair, sur les vérifications qu'ils ont effectuées entre 1979 et 1981 et sur leurs responsabilités en ce qui concerne leurs rapports sur les états financiers de Canadair. Votre Comité reconnaît que, comme le lui ont affirmé les vérificateurs, ceux-ci ont fondé leur examen sur des normes de vérification généralement acceptées et ont effectué toutes les analyses et autres études que les vérificateurs considèrent nécessaires dans ces circonstances.

19. Contrairement aux vérificateurs de la société de Havilland Aircraft of Canada Limited pour l'exercice terminé le 31 mai 1980, votre Comité estime que ceux de Canadair n'ont pas suffisamment attiré l'attention de l'actionnaire sur l'importance des charges comptabilisées d'avances pour la viabilité financière du programme Challenger et de la société elle-même.

### RÔLE DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

20. Votre Comité tient à souligner que le Vérificateur général doit, à titre de vérificateur du Parlement, se former une opinion sur les états financiers du gouvernement du Canada. Or, les états financiers de Canadair Limitée ne sont pas vérifiés par lui et cette société fait maintenant face à des engagements énormes. Le financement de ces engagements a des répercussions considérables sur les dépenses publiques, tout comme l'ampleur des obligations du gouvernement lui-même telles qu'elles sont exposées dans ses états financiers. Si le Vérificateur général avait été le vérificateur de Canadair, son indépendance, son objectivité et son mandat lui auraient permis de faire rapport non seulement à l'actionnaire, mais



## RECOMMENDATIONS

### 21. Your Committee recommends that:

(a) When Crown corporations are used as a vehicle for Government policy, the Government must clearly enunciate that policy at the start of its implementation and clearly communicate it in writing to the board of directors and management of the Crown corporation (Paragraph 7);

(b) the Minister responsible for Canadair act upon his commitment to appoint additional directors to the board of directors and, in doing so, ensure that people with expertise in the aircraft industry are included (Paragraph 7);

(c) no public servant with day-to-day departmental program responsibilities which impact upon Canadair should be appointed to the board of directors (Paragraph 10);

(d) the Government ensure that Letters of Comfort not be used in the future for financing on a long-term basis (Paragraph 14);

(e) all government-controlled corporations, including their subsidiaries, not at present scheduled under the FAA, such as Canadair, be scheduled and their financial statements reproduced in Volume III of the Public Accounts (Paragraph 11);

(f) the Government assess and report to Parliament, in Part III of the Estimates, the financing options open to it at the inception of each significant program or activity, funded or guaranteed by Government, to be undertaken by any government-controlled corporation, such as Canadair (Paragraphs 11 and 13);

(g) the Government finance through equity or direct subsidies projects which involve large expenditures, new technologies and high financial risk (Paragraph 13);

(h) the board of directors take immediate action to monitor the management of the Company in respect to the sales program and the evaluation, production and financing of the Challenger program (Paragraph 15);

(i) the Minister responsible report to your Committee by March 31, 1984 to ensure that all concerns raised by him and your Committee have been met;

(j) the Government give consideration to amending Section 77 of the FAA to require auditors of all government-controlled corporations to report to the Auditor General matters that in their opinion should be brought to the attention of Parliament (Paragraph 17);

(k) the Auditor General be entitled to participate on audit committees of Crown corporations and government-controlled corporations, such as Canadair, which are not audited by the Auditor General (Paragraph 20);

également au Parlement, sur les problèmes financiers découlant du programme Challenger.

## RECOMMANDATIONS

### 21. Votre Comité fait les recommandations suivantes:

a) que, lorsque des sociétés de la Couronne servent à appliquer une politique gouvernementale, le gouvernement énonce clairement cette politique dès le départ. La politique doit être clairement communiquée par écrit au conseil d'administration et à la direction de la société de la Couronne visée (paragraphe 7);

b) que le Ministre chargé de Canadair nomme d'autres personnes au conseil d'administration comme il s'est engagé à le faire, et notamment des personnes ayant une très bonne connaissance de l'industrie de l'aéronautique (paragraphe 7);

c) qu'aucun fonctionnaire dont les fonctions touchent de près un programme ministériel ayant des répercussions sur Canadair ne soit nommé au conseil d'administration de la société (paragraphe 10);

d) que le gouvernement veille à ce que l'on ne se serve plus désormais de lettres d'accord pour le financement à long terme (paragraphe 14);

e) que toutes les sociétés contrôlées par le gouvernement qui, comme Canadair, ne sont pas inscrites pour le moment en annexe à la Loi sur l'administration financière, y compris leurs filiales, y soient inscrites et que leurs états financiers soient reproduits dans le Volume III des Comptes publics (paragraphe 11);

f) que le gouvernement évalue les options de financement qui lui sont offertes au début de chaque programme ou activité d'importance financée ou garantie par lui que doit entreprendre toute société contrôlée par lui comme Canadair, et qu'il en fasse rapport au Parlement à la Partie III du Budget des dépenses (paragraphes 11 et 13);

g) que le gouvernement finance les projets comportant des dépenses importantes l'application de techniques nouvelles ou un risque financier élevé au moyen soit d'investissements sous la forme de capital-actions, soit de subventions directes (paragraphe 13);

h) que le conseil d'administration prenne immédiatement des mesures pour superviser de plus près la direction de la société en ce qui concerne le programme de vente et l'évaluation, la production et le financement du programme Challenger (paragraphe 15);

i) que, d'ici le 31 mars 1984, le Ministre responsable présente au Comité un rapport pour qu'on s'assure que les problèmes soulevés par lui et votre Comité ont été réglés;

j) que le gouvernement étudie la possibilité de modifier l'article 77 de la Loi sur l'administration financière de façon à obliger les vérificateurs de toutes les sociétés contrôlées par le gouvernement à signaler au Vérificateur général toutes les questions qui, à leur avis, doivent être portées à l'attention du Parlement (paragraphe 17);

k) que le Vérificateur général soit autorisé à siéger aux comités de vérification des sociétés de la Couronne et des sociétés contrôlées par le gouvernement comme Canadair et



(l) When the auditors of government-controlled corporations have reported to the Auditor General matters that in their opinion should be brought to the attention of Parliament, the Auditor General be authorized to examine all relevant corporate records, auditors' reports and working papers of government-controlled corporations, such as Canadair (Paragraph 20); and

(m) the Auditor General be responsible for the establishment and maintenance of auditing standards for auditors of all government-controlled corporations, and to assure Parliament that such auditing standards are being complied with (Paragraph 20).

22. Your Committee requests that the Government respond to the foregoing recommendations in accordance with Standing Order 69 (13).

23. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92 and 93 of the First Session of the Thirty-second Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

dont les états financiers ne sont pas vérifiés par lui (paragraphe 20);

l) que le Vérificateur général soit autorisé à étudier tous les documents pertinents, les rapports de vérification et les documents de travail des sociétés contrôlées par le gouvernement, comme Canadair, dont il n'est pas le vérificateur lorsque les vérificateurs de ces sociétés lui signalent des questions, qui, à leur avis, doivent être portées à l'attention du Parlement (paragraphe 20); et

m) que le Vérificateur général soit chargé de l'établissement et de l'application de normes de vérification pour les vérificateurs de toutes les sociétés contrôlées par le gouvernement, et qu'il soit tenu de donner au Parlement son assurance que ces normes de vérification sont respectées (paragraphe 20).

22. Votre Comité demande au gouvernement de répondre aux recommandations qu'il vient de faire, conformément aux dispositions du paragraphe 69(13) du Règlement.

23. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules n° 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92 et 93 de la première session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

DOUG LEWIS,

*Chairman.*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, NOVEMBER 1, 1983  
(107)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met "in camera" at 3:43 o'clock p.m., the Chairman, Mr. Lewis, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Bloomfield, Clarke (*Vancouver Quadra*), Dupras, Ferguson, Fisher, Hovdebo, Kelly, Lang, Lewis and Neil.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman. *From the Committees and Private Legislation Directorate:* Mr. Malcolm Jack.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

The Chairman presented the Twenty-Third Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which is as follows:

Your Sub-Committee recommends:

—That the Twenty-Second Report (The Canadair Report) be now considered by the full Committee, including paragraphs 6 and 7, which have not been agreed to by the Sub-Committee.

It was agreed,—That the number 5 be inserted immediately prior to 6.

It was agreed,—That the Sub-Committee Report, as amended, be approved.

The Committee commenced consideration of the Ninth Draft of the Twenty-Second Report (The Canadair Report).

The Chairman called paragraph 1.

After debate, paragraph 1, as amended, was carried.

Paragraph 2 was carried.

After debate, it was agreed,—That paragraph 3 be amended, and divided into two paragraphs.

After debate, paragraph 4, as amended, was carried.

With agreement, paragraphs 5, 6 and 7 were allowed to stand.

After debate, paragraphs 8 and 9 were allowed to stand.

After debate, paragraph 10 was allowed to stand and was referred back to the Steering Committee.

After debate, paragraph 11, as amended, was carried.

After debate, paragraphs 12 and 13 were allowed to stand and were referred back to the Steering Committee.

At 6:00 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 1<sup>er</sup> NOVEMBRE 1983  
(107)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 15h43, sous la présidence de M. Lewis (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Bloomfield, Clarke (*Vancouver Quadra*), Dupras, Ferguson, Fisher, Hovdebo, Kelly, Lang, Lewis et Neil.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T.A. Wileman. *De la Direction des Comités et de la Législation privée:* M. Malcolm Jack.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des Communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982, notamment les alinéas 10.95 à 10.100 inclusivement, ainsi que le crédit 6<sup>e</sup> de la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada pour 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

Le président présente le vingt-troisième rapport du sous-comité du programme et de la procédure que voici:

Votre Sous-comité recommande:

—Que le Comité au complet étudie le vingt-deuxième rapport (Rapport sur Canadair), y compris les alinéas 6 et 7 que le Sous-comité n'a pas adoptés.

Il est convenu,—Que le numéro 5 soit inséré immédiatement avant le numéro 6.

Il est convenu,—Que le rapport du sous-comité, modifié, soit approuvé.

Le Comité entreprend l'étude d'une neuvième ébauche du vingt-deuxième rapport (Rapport sur Canadair).

Le président met en délibération l'alinéa 1.

Après débat, l'alinéa 1, modifié, est adopté.

L'alinéa 2 est adopté.

Après débat, il est convenu,—Que l'alinéa 3 soit modifié et scindé en deux.

Après débat, l'alinéa 4, modifié, est adopté.

D'un commun accord, les alinéas 5, 6 et 7 sont reportés.

Après débat, les alinéas 8 et 9 sont reportés.

Après débat, l'alinéa 10 est reporté et renvoyé au Comité de direction.

Après débat, l'alinéa 11, modifié, est adopté.

Après débat, les alinéas 12 et 13 sont reportés et renvoyés au Comité de direction.

A 18 heures, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

TUESDAY, NOVEMBER 15, 1983

(108)

The Standing Committee on Public Accounts met "in camera" at 11:11 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lewis, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Bloomfield, Hovdebo, Kelly, Lang, Lewis and Neil.

*Alternate Members present:* Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*) and Yanakis.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

The Committee commenced consideration of the Tenth Draft of the Twenty-Second Report (The Canadair Report).

After debate, paragraph 16, as amended, was carried.

After debate, paragraphs 13 and 14 were carried.

Paragraph 15 was carried.

Paragraph 17, 18 and 19 were carried.

After debate, paragraph 20 was carried.

After debate, paragraph 7, as amended, was carried.

Debate commenced on paragraph 8.

At 12:27 o'clock p.m., the Committee adjourned until 3:30 o'clock p.m. this afternoon.

## AFTERNOON SITTING

(109)

The Standing Committee on Public Accounts met "in camera" at 3:38 o'clock p.m., the Chairman, Mr. Lewis, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Bloomfield, Desmarais, Hovdebo, Kelly, Lang, Lewis and Neil.

*Alternate Member present:* Mr. Yanakis.

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

The Committee resumed consideration of the Tenth Draft of the Twenty-Second Report (The Canadair Report).

After debate, paragraph 8, as amended, was carried.

LE MARDI 15 NOVEMBRE 1983

(108)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 11h11, sous la présidence de M. Lewis (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Bloomfield, Hovdebo, Kelly, Lang, Lewis et Neil.

*Substituts présents:* MM. Clarke (*Vancouver Quadra*) et Yanakis.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des Communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982, notamment les alinéas 10.95 à 10.100 inclusivement, ainsi que le crédit 6<sup>e</sup> de la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada pour 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

Le Comité entreprend l'étude d'une dixième ébauche du vingt-deuxième rapport (Rapport sur Canadair).

Après débat, l'alinéa 16, modifié, est adopté.

Après débat, les alinéas 13 et 14 sont adoptés.

L'alinéa 15 est adopté.

Les alinéas 17, 18 et 19 sont adoptés.

Après débat, l'alinéa 20 est adopté.

Après débat, l'alinéa 7, modifié, est adopté.

Le débat s'engage sur l'alinéa 8.

A 12h27, le Comité interrompt les travaux jusqu'à 15h30.

## SÉANCE DE L'APRÈS-MIDI

(109)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 15h38, sous la présidence de M. Lewis (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Bloomfield, Desmarais, Hovdebo, Kelly, Lang, Lewis et Neil.

*Substitut présent:* M. Yanakis.

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des Communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982, notamment les alinéas 10.95 à 10.100 inclusivement, ainsi que le crédit 6<sup>e</sup> de la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada pour 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

Le Comité reprend l'étude de la dixième ébauche du vingt-deuxième rapport (Rapport sur Canadair).

Après débat, l'alinéa 8, modifié, est adopté.



After debate, paragraph 10, as amended, was carried.

After debate, paragraph 11, as amended, was carried.

Paragraphs 6 and 9 were allowed to stand.

After debate, sub-paragraph 21(a), as amended, was carried.

Sub-paragraphs 21(b) and 21(c) were carried.

After debate, sub-paragraph 21(d) was deleted.

After debate, sub-paragraph 21(e), as amended, was carried.

After debate, sub-paragraph 21(f), as amended, was carried.

After debate, sub-paragraph 21(g), as amended, was carried.

Sub-paragraphs 21(h), 21(i), 21(j) and 21(k) were carried.

After debate, sub-paragraph 21(l), as amended, was carried.

After debate, sub-paragraph 21(m), as amended, was carried.

Sub-paragraph 21(n) was carried.

Paragraph 21, as amended, carried.

Paragraphs 22 and 23 were carried.

After debate, paragraph 9, as amended, was carried.

Paragraph 6 was carried.

At 5:03 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

#### THURSDAY, NOVEMBER 17, 1983 (110)

The Standing Committee on Public Accounts met "in camera" at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lewis, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Bloomfield, Hovdebo, Kelly, Lang, Lewis and Neil.

*Alternate Member present:* Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*).

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Paragraphs 10.95 to 10.100 inclusive; and vote 6(e) on page 13.4 of Volume II of the Public Accounts of Canada, 1981-1982, both concerning Canadair Limited.

The Committee commenced consideration of the Eleventh Draft of the Twenty-Second Report (The Canadair Report).

With unanimous consent, the Committee reverted to consideration of paragraph 17.

After further consideration, paragraph 17 was carried, as amended.

With unanimous consent, the Committee reverted to consideration of paragraph 21.

Après débat, l'alinéa 10, modifié, est adopté.

Après débat, l'alinéa 11, modifié, est adopté.

Les alinéas 6 et 9 sont reportés.

Après débat, le sous-alinéa 21a), modifié, est adopté.

Les sous-alinéas 21b) et 21c) sont adoptés.

Après débat, le sous-alinéa 21d) est supprimé.

Après débat, le sous-alinéa 21e), modifié, est adopté.

Après débat, le sous-alinéa 21f), modifié, est adopté.

Après débat, le sous-alinéa 21g), modifié, est adopté.

Les sous-alinéas 21h), 21i), 21j) et 21k) sont adoptés.

Après débat, le sous-alinéa 21l), modifié, est adopté.

Après débat, le sous-alinéa 21m), modifié, est adopté.

Le sous-alinéa 21n) est adopté.

L'alinéa 21, modifié, est adopté.

Les alinéas 22 et 23 sont adoptés.

Après débat, l'alinéa 9, modifié, est adopté.

L'alinéa 6 est adopté.

A 17h03, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

#### LE JEUDI 17 NOVEMBRE 1983 (110)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit à huis clos, ce jour à 11h10, sous la présidence de M. Lewis (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Bloomfield, Hovdebo, Kelly, Lang, Lewis et Neil.

*Substitut présent:* M. Clarke (*Vancouver Quadra*).

*Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement:* MM. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des Communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982, notamment les alinéas 10.95 à 10.100 inclusivement, ainsi que le crédit 6<sup>e</sup>) de la page 13.4 du Volume II des Comptes publics du Canada pour 1981-1982, concernant Canadair Limitée.

Le Comité entreprend l'étude de la onzième ébauche du vingt-deuxième rapport (Rapport sur Canadair).

Par consentement unanime, le Comité reprend l'étude de l'alinéa 17.

Après plus ample examen, l'alinéa 17, modifié, est adopté.

Par consentement unanime, le Comité reprend l'étude de l'alinéa 21.

After further consideration, sub-paragraphs 21(a), 21(b), 21(g), 21(j), 21(k) and 21(l) were carried, as amended.

With unanimous consent, the Committee reverted to consideration of paragraph 4.

After further consideration, paragraph 4 was carried, as amended.

*It was agreed*,—That the draft report, as amended, be adopted as the Committee's Twenty-Second Report and that the Chairman report it to the House.

At 12:17 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Après plus ample examen, les sous-alinéas 21a), 21b), 21g), 21k) et 21l), modifiés, sont adoptés.

Par consentement unanime, le Comité reprend l'étude de l'alinéa 4.

Après plus ample examen, l'alinéa 4, modifié, est adopté.

*Il est convenu*,—Que le projet de rapport modifié soit adopté à titre de vingt-deuxième rapport, et que le président en fasse rapport à la Chambre.

A 12h17, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier suppléant du Comité*

Richard Rumas

*Acting Clerk of the Committee*









*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 94

Fascicule n° 94

Thursday, November 24, 1983

Le jeudi 24 novembre 1983

Chairman: Doug Lewis

Président: Doug Lewis

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages  
du Comité permanent des*

## Public Accounts

## Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Public Accounts of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983, Volume I, Section 2: Audited Financial Statements of the Government of Canada; and Section 3: Observations by the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada

Comptes publics du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1983, Volume I, Section 2: États financiers vérifiés du gouvernement du Canada; et Section 3: Observations du Vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983



STANDING COMMITTEE ON  
PUBLIC ACCOUNTS

*Chairman:* Doug Lewis

*Vice-Chairman:* Norman Kelly

MEMBERS/MEMBRES

Perrin Beatty  
Garnet Bloomfield  
Louis R. Desmarais  
Maurice Dupras  
Alain Garant  
Stan J. Hovdebo  
Peter Lang  
Doug Neil—(10)

COMITÉ PERMANENT DES  
COMPTES PUBLICS

*Président:* Doug Lewis

*Vice-président:* Norman Kelly

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish  
Bill Clarke  
Ralph Ferguson  
Douglas Fisher  
Gordon Gilchrist  
Gaston Gourde  
André Maltais  
John M. Reid  
Bill Wright  
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

*Le greffier du Comité*

J.D.W. Campbell

*Clerk of the Committee*

## MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 24, 1983  
(111)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:37 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Lewis, presiding.

*Members of the Committee present:* Messrs. Beatty, Hovdebo, Kelly, Lewis and Neil.

*Alternate Member present:* Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*).

*In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament:* Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

*Witnesses: From the Office of the Comptroller General of Canada:* Mr. H.G. Rogers, Comptroller General; Mr. Richard Ranger, Director, Public Accounts Directorate; Mr. L.A. Langlois, Special Adviser to the Assistant Deputy Minister, Fiscal Policy and Economic Analysis Branch, Department of Finance. *From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. R.C. Thompson, Principal, Audit Operations Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee commenced consideration of the Public Accounts of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983, Volume I, Section 2: Audited Financial Statements of the Government of Canada; and Section 3: Observations by the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada.

Pursuant to the motion agreed to at the meeting on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the written statements provided by the Comptroller General of Canada and the Auditor General of Canada be deemed read into today's Minutes of Proceedings and Evidence.

Messrs. Rogers and Dye made statements.

The witnesses answered questions.

At 11:02 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 11:13 o'clock a.m., the sitting resumed.

Questioning of the witnesses resumed.

Pursuant to the motion agreed to at the meeting on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the letter dated November 1, 1983, from the President of the Treasury Board to the Chairman of the Committee, be printed as an appendix to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See Appendix "PUBL-144"*).

At 11:50 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

## PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 24 NOVEMBRE 1983  
(111)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit, ce jour à 9h37, sous la présidence de M. Lewis (président).

*Membres du Comité présents:* MM. Beatty, Hovdebo, Kelly, Lewis et Neil.

*Substituts présent:* M. Clarke (*Vancouver Quadra*).

*Aussi présents:* Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams; M. T.A. Wileman.

*Témoins: Du Bureau du contrôleur général du Canada:* M. H.G. Rogers, contrôleur général; M. Richard Ranger, directeur, Direction générale des comptes publics; M. L.A. Langlois, conseiller spécial auprès du sous-ministre adjoint, Direction de la politique fiscale et de l'analyse économique, ministère des Finances. *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. R.C. Thompson, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des Communes, le Comité entreprend l'étude des comptes publics du Canada pour l'année financière prenant fin le 31 mars 1983, Volume I, Section 2: États financiers vérifiés du gouvernement du Canada; et Section 3: Observations du Vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada.

Conformément à la motion adoptée lors de la séance du mardi 15 février 1983, le président permet que les déclarations écrites provenant du contrôleur général du Canada et du Vérificateur général du Canada soient lues d'office dans les procès-verbaux et témoignages de la journée.

MM. Rogers et Dye font des déclarations.

Les témoins répondent aux questions.

A 11h02, le Comité interrompt ses travaux.

A 11h13, le Comité reprend les travaux.

L'audition des témoins se poursuit.

Conformément à la motion adoptée lors de la séance du mardi 15 février 1983, le président permet que la lettre datée du 1<sup>er</sup> novembre 1983 et adressée au président du Comité par le président du Conseil du Trésor paraisse en annexe aux procès-verbaux et témoignages de la journée. (*Voir annexe «PUBL-144»*).

A 11h50, le Comité suspend les travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

*Le greffier suppléant du Comité*

Richard Rumas

*Acting Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Thursday, November 24, 1983

• 0936

**The Chairman:** I now call this meeting of the Standing Committee on Public Accounts to order. In accordance with its permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is commencing consideration of the Public Accounts of Canada for the fiscal year ended March 31, 1983, Volume I, Section 2—Audited Financial Statements of the Government of Canada, and Section 3—Observations by the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada.

We have with us today as witnesses, from the Office of the Comptroller General of Canada, Mr. Harry Rogers, Comptroller General; Mr. J.A. MacDonald, Deputy Comptroller General, Policy Development Branch; Mr. Richard Ranger, Director, Public Accounts Directorate; Mr. L.A. Langlois, Special Adviser to the Assistant Deputy Minister, Fiscal Policy and Economic Analysis Branch, Department of Finance; Mr. Bryce Peacock, Financial Analysis Coordinator, Pensions Group, Personnel Policy Branch, Treasury Board Secretariat. From the Office of the Auditor General, we have Mr. Ken Dye, Auditor General; Mr. R.C. Thompson, Principal, Audit Operations Branch; Mr. L.K. Osland, Assistant Deputy Auditor General, Audit Operations Branch.

Both the Auditor General and Comptroller General have been kind enough to give us written statements. We will take those as read.

#### OPENING STATEMENT OF MR. KENNETH M. DYE (F.C.A. AUDITOR GENERAL OF CANADA):

Section 6 of the Auditor General Act requires me to provide Parliament with an independent professional judgement as to whether the Financial Statements of the Government of Canada present information:

- i) in accordance with the Government's own stated accounting policies as set out in Note 1;
- ii) on a basis consistent with that of the prior year; and
- iii) fairly.

This year, my audit examination revealed, and I have reported, that:

- i) in one significant instance, the financial statements have not been prepared in accordance with the Government's own stated accounting policies;
- ii) the Government's financial statements have been prepared on a basis consistent with that of the prior year; and

## TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le jeudi 24 novembre 1983

**Le président:** Je déclare ouverte la séance du Comité permanent des comptes publics. Conformément au mandat prévu par le Règlement de la Chambre des communes, le Comité commencera l'étude des comptes publics du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1983, Volume I, section 2: états financiers vérifiés du gouvernement du Canada; et section 3: observations du vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada.

Nous accueillons ce matin le Bureau du contrôleur général du Canada en les personnes de M. Harry Rogers, contrôleur général; M. J.A. MacDonald, sous-contrôleur général, Direction de l'élaboration des politiques; M. Richard Ranger, directeur, Direction générale des comptes publics. Ils sont accompagnés de MM. L.A. Langlois, conseiller spécial au sous-ministre adjoint, Direction de la politique fiscale et de l'analyse économique, ministère des Finances; et Bryce Peacock, coordonnateur de l'analyse financière, groupe des pensions, Direction de la politique du personnel, secrétariat du Conseil du Trésor. Du Bureau du vérificateur général, nous accueillons M. Ken Dye, Vérificateur général; M. R.C. Thompson, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification; M. L.K. Osland, sous-vérificateur général adjoint, Direction générale des opérations de vérification.

Comme le Vérificateur général et le contrôleur général ont eu l'amabilité de nous fournir des versions écrites de leur exposé, nous les annexerons telles quelles au procès-verbal.

#### COMMENTAIRE D'INTRODUCTION DE KENNETH M. DYE (F.C.A., VERIFICATEUR GENERAL DU CANADA):

En vertu de l'article 6 de la Loi sur le vérificateur général, je dois émettre, à l'intention du Parlement, une opinion professionnelle indépendante sur l'information que renferment les états financiers du gouvernement du Canada, à savoir:

- i) si ces états ont été préparés conformément aux conventions comptables énoncées pour l'administration fédérale qui figurent à la note 1;
- ii) s'ils ont été préparés selon une méthode compatible avec celle de l'année précédente;
- iii) s'ils sont présentés fidèlement.

Cette année, à la suite de ma vérification, j'ai signalé les faits suivants:

- i) dans un cas important, les états financiers n'ont pas été préparés conformément aux conventions comptables énoncées du gouvernement;
- ii) les états financiers du gouvernement ont été préparés de la même manière que l'exercice précédent;



## [Texte]

iii) the Government's accounting policies are not appropriate for a fair presentation of its assets, liabilities, revenues and expenditures.

The failure by the Government to comply with its own stated accounting policies, which require all federal tax receipts to be included in revenue and all charges to budgetary appropriations to be included in expenditure, prompted my first of four reservations in this year's opinion. This issue arose for the first time last year, and may well disappear in future years if oil export charge revenue decreases to the point where sharing with the provinces becomes insignificant in amount.

The second, third and fourth reservations in this year's opinion concern the appropriateness of the Government's stated accounting policies. In my view, these accounting policies are not appropriate for a comprehensive and complete picture of the Government's assets, liabilities, revenues and expenditures because they result in:

- . fragmented reporting of government activities;
- . assets reported at amounts in excess of their value; and
- . significant unrecorded liabilities, particularly with respect to employee pensions.

The issues reported in these three reservations are unchanged from last year. Because of its significant deficit in 1983, I have used the Unemployment Insurance Account as a further illustration of my concern with the fragmented reporting of government activities. Also, I have included in this year's estimate of unrecorded liabilities a provision for obligations arising from losses suffered by Canadair Limited, The de Havilland Aircraft of Canada Limited, and other troubled companies whose debt is guaranteed by the Government.

I don't propose to go into any detail in this opening statement about my three reservations on inappropriate accounting policies. There is a good deal of background information on them in my observations, and I would be pleased to answer any questions that Committee members may have. What I would like to do is focus on what I consider to be the basic problem giving rise to the reservations, and how this problem may be addressed and resolved.

A fundamental principle of sound financial reporting is that the accounting policies selected should result in transactions being recorded and reported in accordance with their essential nature, or substance, rather than in accordance with conventions or rules established for some other purpose. The accountant's buzz word for this principle is "substance over form".

In September 1983, the Public Sector Accounting and Auditing Committee (PSAAC) of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) issued a pronouncement on

## [Traduction]

iii) les conventions comptables énoncées du gouvernement sont impropres à une présentation fidèle de son actif, son passif, ses recettes et ses dépenses.

Cette année, la première des quatre réserves que j'émetts en formulant mon opinion a trait au fait que le gouvernement ne s'est pas conformé à ses propres conventions comptables énoncées, lesquelles exigent que toutes les rentrées de l'impôt fédéral soient incluses dans les recettes et que toutes les sommes imputées aux crédits budgétaires soient enregistrées dans les dépenses. Cette question a été soulevée pour la première fois l'année dernière; il se pourrait bien qu'elle n'ait plus cours d'ici quelques années, si les recettes qui proviennent des redevances d'exportation sur le pétrole décroissaient au point où le partage avec les provinces ne représente plus qu'un montant négligeable.

Les trois autres réserves se rapportent à la convenance des conventions comptables énoncées du gouvernement. À mon avis, ces conventions ne peuvent contribuer à fournir une image détaillée et complète de l'actif, du passif, des recettes et des dépenses du gouvernement car elles donnent lieu à trois lacunes:

- . la déclaration fragmentaire des activités du gouvernement;
- . les éléments d'actif déclarés pour des sommes qui dépassent leur valeur;
- . d'importants éléments de passif non comptabilisés, particulièrement en ce qui a trait aux régimes de pensions des employés.

Ces questions n'ont pas été réglées depuis l'année dernière. À cause de son déficit important de 1983, j'ai mentionné le cas du Compte d'assurance-chômage, pour illustrer davantage mon inquiétude à l'égard de la déclaration fragmentaire des activités du gouvernement. De plus, j'ai ajouté à mon estimation du passif non comptabilisé une provision pour les dettes qui découlent des pertes subies par Canadair, Limitée, par de *Havilland Aircraft of Canada, Limited* et par d'autres compagnies qui ont éprouvé des difficultés et dont les dettes sont garanties par le gouvernement.

Je n'ai pas l'intention de traiter plus à fond des trois réserves que j'ai formulées à l'égard de la convenance des conventions comptables. Il existe bon nombre d'informations de base sur ces réserves dans mes observations et je serais heureux de répondre à toute question que pourraient me poser les membres du Comité à ce sujet. J'aimerais plutôt insister sur le problème majeur qui, à mon avis, a donné lieu à ces réserves et sur la façon de le traiter et de le régler.

Pour présenter une information financière fiable, il faut respecter le principe fondamental selon lequel les conventions comptables sélectionnées doivent permettre de comptabiliser et de présenter les opérations de à respecter leur nature essentielle ou leur substance plutôt que de se conformer à des conventions ou des règlements établis à d'autres fins. Pour le comptable, ce principe se résume par une expression-clé: «la primauté de la substance sur la forme».

Au mois de septembre 1983, le Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés a émis une prise de position

## [Text]

disclosure of accounting policies. In the pronouncement, PSAAC states that it is important to select accounting policies that result in a fair presentation of financial information and that prudence, substance over form, and materiality are three general considerations involved in making such a selection. They explain substance over form in terms of a requirement that transactions and other events be accounted for and presented in accordance with their financial reality.

To a large extent, the Government has selected its accounting policies in accordance with the principle of "form over substance". This is clearly illustrated by the manner in which transactions of the Canadian Ownership Account (COA) and the Unemployment Insurance Account (UIA) are recorded and reported in the Government's summary statements.

For the COA, levies received are added to a liability account, which is reduced by investments made in Petro-Canada. This makes no more sense to me as an accountant than it probably does to the average reader. Levies are, by nature, revenues, and investments are, by nature, assets, which should be recorded and reported as such in the Government's financial statements.

For the UIA, the revenue shortfall during the year is deducted from the Government's reported liabilities. Again, this does not make sense to me. The revenue shortfall is, by nature, a loss which should be included in the Government's reported deficit for the year. Similarly, premiums received are revenues and benefits paid are expenditures.

The failure by the Government to select accounting policies in accordance with the principle of "substance over form" is the basic problem giving rise to each of my three reservations concerning the inappropriateness of these stated policies. If this problem can be eliminated, I believe that summary financial reporting for the Government of Canada will be greatly improved.

As I point out in my observations, financial information respecting total government revenues, expenditures, deficit, financial requirements and debt is being widely reported in the media and undoubtedly used by a variety of people in a variety of ways. It is essential that the Government present such information fairly if users' decisions are to be made based on economic reality.

Now, how can the basic problem be addressed and resolved? Fortunately, the mechanism is already in place to do this. The Office of the Comptroller General is now studying the purposes of summary financial reporting for the federal government. This is a logical first step in the development of improved summary financial statements for the Government of Canada. I urge the Standing Committee on Public Accounts to accept the fundamental principle of substance over form, and

## [Translation]

sur la publication des conventions comptables. Dans ce document, le comité soutient qu'il est important de choisir des conventions comptables qui aboutissent à une présentation fidèle de l'information financière, et que ce choix doit être fait en fonction des trois considérations suivantes: la prudence, la primauté de la substance sur la forme et l'importance relative. La règle de la primauté de la substance sur la forme veut que les opérations et autres événements soient comptabilisés et présentés en conformité avec leur nature financière réelle.

Le gouvernement a sélectionné, en grande partie, ses conventions comptables conformément au principe de la «primauté de la forme sur la substance». La façon dont les opérations du Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne et du Compte d'assurance-chômage sont comptabilisées et la façon dont on en fait rapport dans les états financiers sommaires du gouvernement en est une très bonne illustration.

En ce qui a trait au Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne, les taxes reçues sont ajoutées dans un compte de passif, lequel est réduit par les sommes investies dans Petro-Canada. Cela n'a pas plus de sens pour moi, à titre de comptable, que pour le profane. En effet, les taxes sont, par leur nature, des recettes, et les investissements constituent en eux-mêmes des éléments d'actif qui devraient être comptabilisés et que l'on devrait signaler comme tels dans les états financiers du gouvernement.

Quant au Compte d'assurance-chômage, la carence dans les recettes au cours de l'année est déduite du passif. Là encore, cela me paraît dénué de sens. En effet, la carence dans les recettes constitue en elle-même une perte qui devrait être incluse dans le déficit déclaré du gouvernement pour l'exercice en question. De même, les cotisations perçues constituent des recettes et les prestations payées constituent des dépenses.

Les trois réserves que j'ai émises à l'égard de la convenance des conventions comptables sont attribuables principalement au fait que le gouvernement n'a pas choisi ses conventions comptables en fonction du principe de la «primauté de la substance sur la forme». Si cette lacune peut être comblée, la présentation des renseignements financiers sommaires du gouvernement s'en trouvera, à mon avis, grandement améliorée.

Comme je l'ai mentionné dans mes observations, l'information financière qui concerne les recettes, les dépenses, le déficit, les besoins financiers et la dette du gouvernement est largement diffusée par les médias et il ne fait pas de doute que bien des gens l'utilisent de diverses façons. Il est donc essentiel que le gouvernement présente fidèlement cette information, pour que les utilisateurs puissent prendre des décisions en se fondant sur la situation économique réelle.

En définitive, de quelle façon peut-on traiter et résoudre ce problème? Heureusement, on a déjà commencé à mettre en place des mécanismes à cette fin. Le Bureau du contrôleur général est en train d'étudier les buts de la présentation de rapports financiers sommaires destinés au gouvernement fédéral. Il s'agit là d'une première étape logique en vue d'améliorer la présentations des états financiers sommaires du gouvernement du Canada. Je recommande instamment au



## [Texte]

to encourage the Comptroller General to base the selection of accounting policies on this important principle as part of his on-going project to improve Canada's summary financial statements.

**OPENING STATEMENT OF Mr. H. G. ROGERS (COMPTROLLER GENERAL OF CANADA):**

Mister Chairman, Members of the Public Accounts Committee:

For the fiscal year ending March 31, 1983 the Auditor General has qualified his Opinion concerning the Government's failure to comply with a stated accounting policy with respect to the Oil Export Charge. In addition, he has qualified his Opinion concerning the fairness of presentation of information with respect to the appropriateness of the Government's stated accounting policies, illustrated through three reservations; fragmented reporting of government activities, assets reported at amounts in excess of their value, and unrecorded liabilities. These qualifications and reservations are substantially the same as those on the March 31, 1982 financial statements.

Mr. Chairman, I would like to emphasize that these four reservations represent differences of opinion between the Auditor General and the Government. Further, Mr. Chairman, I want the Committee to be aware that in my opinion, the audited financial statements of the Government of Canada are in the forefront internationally in terms of financial disclosure and underlying policies for national governments. In fact, the financial statements of some of the larger western industrialized nations are based on accounting concepts abandoned by the Government of Canada many years ago, and yet their financial statements often bear clean audit opinions. The differences in opinion between the Auditor General of Canada and the Government of Canada exist, of course, because there are no generally accepted accounting principles for governments. These differences of opinion therefore concern the appropriateness of the Government's accounting policies and their application in the absence of any such generally accepted principles.

As stated in the Preface to the financial statements, the Government prepares its financial statements in a manner which best provides "... an accounting of the financial resources appropriated by Parliament." The Preface goes on to say that "The fundamental requirement of report compliance with legislative authority results in the presentation of financial information in a manner significantly different from that found in the private sector. The accrual basis of accounting used in the private sector best reflects the costs incurred to earn revenues; the policies followed by the Government, under which revenue is on the cash basis and expenditure (use of appropriations) is generally on the accrual basis, best accommodate reporting to Parliament".

Fair presentation is generally perceived to have been achieved when consistent application of the significant accounting policies satisfies the stated purposes of the financial

## [Traduction]

Comité permanent des comptes publics d'accepter le principe fondamental de la primauté de la substance sur la forme et d'inciter le contrôleur général à fonder la sélection des conventions comptables sur ce principe essentiel dans le cadre du projet qu'il poursuit et qui vise à améliorer la présentation des états financiers sommaires du Canada.

**DÉCLARATION D'OUVERTURE DE M. H.G. ROGERS (CONTRÔLEUR GÉNÉRAL DU CANADA):**

Monsieur le président, membres du Comité des comptes publics

Pour l'exercice clos le 31 mars 1983, le vérificateur général a exprimé des réserves au sujet du défaut du gouvernement à se conformer à la convention comptable énoncée à l'égard des redevances d'exportation sur le pétrole. En outre, il a douté de la fidélité de la présentation des renseignements au sujet de la convenance des conventions comptables énoncées de l'administration fédérale en faisant des réserves sur la déclaration fragmentaire des activités du gouvernement, les éléments d'actif déclarés pour des sommes qui dépassent leur valeur et le passif non comptabilisé. Ces réserves sont sensiblement les mêmes que celles des états financiers du 31 mars 1982.

Monsieur le président, j'aimerais souligner que ces quatre réserves représentent des divergences d'opinion entre le vérificateur général et le gouvernement. De plus, monsieur le président, j'aimerais aviser le Comité qu'à mon avis, les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada sont au premier rang sur le plan international tant qu'à la divulgation et les conventions fondamentales pour les gouvernements nationaux. De fait, les états financiers de certaines des grandes nations industrialisées de l'Ouest sont basés sur des concepts de comptabilité abandonnés par le gouvernement du Canada il y a plusieurs années, et ceux-ci jouissent d'opinions sans réserves. La divergence d'opinion entre le Bureau du vérificateur général et le gouvernement du Canada résulte du fait qu'il n'existe aucun principe de comptabilité généralement reconnu pour les gouvernements. C'est donc dire que l'on questionne la convenance des politiques de comptabilité du gouvernement et leur application en l'absence de cesdits principes généralement reconnus.

Comme l'indique la préface aux états financiers, le gouvernement dresse ses états financiers de la façon qui convient le mieux pour fournir «une comptabilité des ressources financières affectées par le Parlement». La préface précise que «L'exigence fondamentale de faire rapport conformément au pouvoir législatif résulte en une présentation de renseignements financiers significativement différente de celle que l'on trouve dans le secteur privé. La comptabilité d'exercice employée dans le secteur privé reflète plutôt les frais encourus dans le but de produire des recettes; les conventions suivies par le gouvernement, selon lesquelles les recettes sont sur une comptabilité de caisse et les dépenses (l'emploi des crédits) généralement sur une comptabilité d'exercice, accommodent le mieux la présentation de rapports au Parlement».

On considère généralement que les renseignements présentés dans les états financiers sont fidèles quand les principales conventions comptables sont appliquées conformément aux



## [Text]

statements. The Government firmly believes that the financial statements presented in Volume 1 of the Public Accounts, accomplish the stated purpose of accounting for the financial resources appropriated by Parliament in compliance with the legislative direction of Parliament. In my opinion, they therefore present fairly, the Government's revenue, expenditure, assets and liabilities in accordance with the stated accounting policies of the Government.

Mr. Chairman, the Government is firmly committed to removing these differences of opinion in a rational and expedient manner. The starting point to achieve fair presentation is most clearly stated in the Thirteenth Report of the Public Accounts Committee which quoted the Auditor General as saying that:

... reporting objectives and a clear understanding of the use and purpose of the Government's summary financial statements must be established *before* accounting principles for governments are further developed.

As you know, the Government had already undertaken a study to determine the purposes and objectives which should underly the financial statements of the Government of Canada.

The goals that we have set for ourselves in conducting this study are that the purposes and objectives should provide reference points for initiating discussions on a rational evolution of the financial statements that will be satisfactory to Parliament and the public, acceptable to the accounting and auditing profession, and wholly appropriate for their purposes as management statements of the federal government. A Discussion Paper has already been prepared and comments on it have been received from certain central agencies, representative departments and the Office of the Auditor General.

The study is a complex and difficult effort that will involve all Government central agencies, many Government departments, the Auditor General and the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA). A timetable was provided to the Public Accounts Committee on April 14, 1982 and the study is meeting this timetable. You will recall, Mr. Chairman, that you were provided with a further progress report on November 1, 1983. Mr. Chairman, I believe that it is premature to consider any changes to our accounting policies until this important study is complete. Furthermore, I strongly resist the inference in the Auditor General's Opinion to modify some of our accounting policies in order to eliminate his reservations, only to find out later that further modifications are required or the modifications are uncalled for.

#### FAILURE TO COMPLY WITH STATED ACCOUNTING POLICY

Mister Chairman, I would now like to deal with the Auditor General's statement that the Government has not complied with its own stated accounting policies in accounting for amounts owing to certain oil-producing provinces of 50% of the Oil Export Charge (OEC) levied and collected by Canada.

## [Translation]

objectifs énoncés des états financiers. Le gouvernement croit fermement que les états financiers présentés dans le volume I des Comptes publics répondent à l'objectif de la convention comptable qui vise les ressources financières affectées par le Parlement conformément à son pouvoir législatif. J'estime que ces états présentent une image fidèle des recettes, des dépenses, de l'actif et du passif de l'État et qu'ils le font conformément aux conventions comptables énoncées par le gouvernement.

Monsieur le président, le gouvernement s'est fermement engagé à supprimer ces divergences d'opinion de façon rationnelle et convenable. La nécessité de présenter des renseignements fidèles est énoncée dans le treizième rapport du Comité des comptes publics qui cite la déclaration suivante du vérificateur général:

... les objectifs du rapport et une bonne compréhension des états financiers sommaires du gouvernement et de leur utilisation doivent être établis *avant* d'arrêter d'autres principes comptables pour les gouvernements.

Comme vous le savez, le gouvernement a entrepris une étude pour déterminer les buts et les objectifs qui devraient guider les états financiers du gouvernement du Canada.

Nous avons convenu que ces buts et objectifs devraient servir de points de référence aux discussions sur l'évolution rationnelle des états financiers pour que ceux-ci soient acceptables pour le Parlement, le public, les comptables et les vérificateurs et servent à vérifier la gestion de l'administration fédérale. Un document de travail a été rédigé sur cette question et des observations connexes ont été reçues de certains organismes centraux, de certains ministères représentatifs et du Bureau du vérificateur général.

L'étude est à la fois complexe et difficile et demandera la participation de tous les organismes centraux, de plusieurs ministères fédéraux, du vérificateur général et de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA). Le calendrier de l'étude a été remis au Comité des comptes publics le 14 avril 1982 et les travaux progressent comme prévu. Vous vous rappelez sans doute, monsieur le président, que vous avez reçu un rapport d'étape à ce sujet le 1<sup>er</sup> novembre 1983. Monsieur le président, je crois qu'il faudra attendre que l'étude soit terminée pour envisager de modifier nos conventions comptables. En outre, je m'oppose vivement à l'inférence de l'opinion du vérificateur général à vouloir modifier quelques-unes de nos conventions comptables pour supprimer l'objet de ses réserves, si je dois m'apercevoir plus tard que d'autres modifications sont nécessaires ou que les modifications apportées étaient inutiles.

#### MANQUE DE CONFORMITE À LA CONVENTION COMPTABLE ENONCEE

Monsieur le président, je voudrais maintenant m'adresser au commentaire du vérificateur général qui prétend que le gouvernement n'a pas respecté ses propres conventions comptables en ce qui a trait aux sommes dues à certaines provinces productrices de pétrole, sommes qui représentent 50

[Texte]

Background

Let me first provide some background on the OEC. The OEC is a tax levied by the Government of Canada on crude oil and petroleum products exported from Canada, and is equal to the difference between the domestic and world oil price. Introduced in 1973, the OEC reflected the federal government's belief that energy exports should be sold at world prices. The tax also served to help ensure that domestic oil producers did not have a stronger economic incentive to export their production rather than market it domestically. The OEC was, therefore, a fundamental instrument in the federal government's strategy to reduce oil exports, in view of Canada's growing reliance on oil imports and the onset of a sharp decline in the country's conventional crude oil reserves.

With the adoption of a single-oil price policy across Canada, the provinces and the federal government agreed to utilize OEC revenues for the purpose of funding the Oil Import Compensation Program. In its October 1980 National Energy Program (NEP), the Government announced that, effective November, 1, 1980, it would share on a 50-50 basis with the government of the oil exporting province, the revenues from oil exports.

Government Position

With the above as background information on the OEC, I will now address the specific problem areas raised by the Auditor General. The Auditor General is of the view that all of these revenues are federal revenues. He therefore concludes that the OEC is not reported in accordance with Note 1(iv), which states that revenue shall consist of all tax and non-tax receipts which affect the deficit. However, it should be noted that Note 1(iv) goes on to say that revenue is reported after deducting taxes collected on behalf of the provinces. The Government's position is that 50% of the OEC is collected on behalf of the provinces. It is supported by the following:

- (i) The October 28, 1980 Budget Speech of the Minister of Finance and the supporting tables which make public the Government's intentions of sharing 50% of the OEC with the producing provinces.
- (ii) Supplementary information on the Budget in which the sharing is further explained.
- (iii) The NEP which gives further explanation of the Government's intent to collect the tax on behalf of the producing provinces.
- (iv) Subsequent Budgets of the Minister of Finance which disclose only the federal share of the OEC.

The Auditor General also states that the payments to the oil-producing provinces are expenditures paid from statutory appropriations granted by Parliament, and to comply with the accounting policy stated in Note 1(v), they should be included in budgetary expenditure. The Government disagrees. While all authorities of Parliament to make disbursements from the Consolidated Revenue Fund are appropriations, not all such disbursements represent budgetary expenditures. For example,

[Traduction]

p. 100 des redevances d'exportation sur le pétrole (REP) prélevées par le Canada.

Historique

Voici d'abord quelques précisions sur les REP. Les REP sont une taxe fédérale imposée sur les exportations canadiennes d'huile brute et de produits pétroliers, qui correspond à la différence du prix du pétrole canadien et des prix du pétrole mondial. Imposée en 1973 par le gouvernement fédéral qui estimait que l'énergie canadienne devrait être vendue à l'étranger aux prix mondiaux, elle a aidé à convaincre les producteurs canadiens de vendre leur pétrole au Canada plutôt qu'à l'étranger. Elle a donc appuyé la stratégie du gouvernement fédéral qui voulait réduire les exportations de ce produit à une époque où le Canada en importait de plus en plus et où ses réserves de pétrole brut diminuaient rapidement.

Avec l'adoption de la convention qui établissait un prix unique pour le pétrole de tout le Canada, les provinces et le gouvernement fédéral ont convenu d'affecter ces recettes au financement du Programme d'indemnisation des importateurs de pétrole. En octobre 1980, dans son programme de l'énergie nationale (PEN), le gouvernement a annoncé qu'à partir du 1<sup>er</sup> novembre 1980, les recettes provenant de l'exportation du pétrole seraient partagées à parts égales entre l'État et les provinces exportatrices.

Point de vue du gouvernement

Ces précisions données, passons maintenant aux problèmes mentionnés par le vérificateur général qui estime que toutes ces recettes sont de nature fédérale. Il en conclut que les REP ne sont pas comptabilisées conformément à la note 1(iv) selon laquelle les recettes comprennent toutes les rentrées fiscales et non fiscales qui influent sur le déficit. Soulignons cependant que la note 1(iv) précise que les recettes doivent être comptabilisées après déduction des impôts perçus au nom des provinces. La position du gouvernement est que la moitié des REP sont perçus au nom des provinces et appuie sa thèse:

- (i) sur le discours du Budget prononcé le 28 octobre 1980 par le ministre des Finances et sur les tableaux justificatifs qui révèlent l'intention du gouvernement de partager à parts égales les REP avec les provinces productrices de pétrole;
- (ii) sur les renseignements supplémentaires concernant le Budget qui explique le partage plus en détail;
- (iii) sur le PEN qui décrit comment le gouvernement entend percevoir la taxe au nom des provinces;
- (iv) sur les budgets subséquents du ministre des Finances qui révèlent seulement la part fédérale des REP.

Le vérificateur général a aussi indiqué que les paiements aux provinces productrices de pétrole constituent des dépenses imputables aux crédits statutaires affectés par le Parlement et pour respecter la convention comptable mentionnée dans la note 1(v), il faudrait les inclure dans les dépenses budgétaires. Le gouvernement n'est pas d'accord, car il estime que même si toutes les autorisations du Parlement de puiser dans le Fonds du revenu consolidé constituent des crédits, les fonds puisés ne



*[Text]*

payments under the "Provincial tax collection agreements account" are authorized under statutory appropriations, but are not budgetary expenditures. The Government's position is that payment of the provincial share of the OEC is no different. Even though the payments are authorized by a statutory appropriation they are not automatically a "budgetary statutory expenditure".

The difference of opinion between the Government and the Auditor General relates to gross versus net reporting. Given that half of all revenue generated from the charge is returned to the producing provinces, the Government believes that reporting the OEC on a net basis is more appropriate. I should also draw Members' attention to the fact that the choice of gross or net reporting has no impact on the reported deficit.

#### FRAGMENTED REPORTING OF GOVERNMENT ACTIVITIES

Mr. Chairman, I would now like to deal with the reservation on the fragmented reporting of government activities. This reservation comprises two related concerns of the Auditor General:

- . The concern related to "significant departmental activities"; and
- . The concern related to "investments in Crown-owned corporations and agencies".

With respect to "significant departmental activities", it must be emphasized that the Government's financial statements report compliance with legislative authority. The legislation establishing the Exchange Fund Account, the Canada Pension Plan Account, the Unemployment Insurance Account, the Canadian Ownership Account and "other similar Accounts", all contain (with minor exceptions) provisions to the effect that:

- . The accounts shall be credited with certain moneys;
- . The accounts shall be charged with moneys for certain purposes; and
- . No payment shall be charged for the purposes that would exceed the (credit) balance in the accounts.

Specifically, the Canada Pension Plan Act provides that while the Plan is administered by the Government of Canada, the Government does not have exclusive authority to effect changes to the Plan and the Government's liability is restricted to the balance of the account. In effect, the Government is acting as a trustee. Accordingly, the revenues, expenditures, assets and liabilities of the Plan are administered on a trust basis by the Government. The Government's financial statements in Section 2 of Volume 1 of the Public Accounts, have been prepared in strict compliance with the legislation.

With respect to "investments in Crown-owned corporations and agencies", the Government's position is succinctly stated in the rationale leading to recommendations 1 and 40 of the Study of the Accounts of Canada. The Government's position on this issue has not changed since this Study was tabled in 1976. I should remind you that the former Auditor General

*[Translation]*

constituent pas tous des dépenses budgétaires. Par exemple, les paiements faits à partir du «Compte des accords de perception fiscale avec les provinces» sont autorisés par les crédits statutaires, mais ne sont pas des dépenses budgétaires. Le gouvernement estime que le paiement de la part provinciale des REP est semblable. Même si les paiements sont autorisés par un crédit statutaire, ils ne deviennent pas automatiquement des «dépenses statutaires budgétaires».

La différence d'opinion entre le gouvernement et le vérificateur général se rapporte au choix entre la comptabilisation brute et la comptabilisation nette. Vu que la moitié de le revenu provenant de la redevance est retournée aux provinces productrices, le gouvernement croit que la comptabilisation sur une base nette est plus convenable. J'aimerais également souligner aux membres le fait que le choix de base brute ou nette n'a aucun effet sur le déficit pour l'année fiscale.

#### DECLARATION FRAGMENTEE DES ACTIVITES DU GOUVERNEMENT

Monsieur le président, je voudrais maintenant parler de la déclaration fragmentée des activités du gouvernement et des inquiétudes que causent au vérificateur général:

- . les «activités ministérielles importantes»; et
- . les «investissements dans les sociétés et organismes de la Couronne».

En ce qui concerne les «activités ministérielles importantes», je tiens à souligner que les états financiers du gouvernement démontrent la conformité au pouvoir législatif. La loi a créé le Compte du fonds des changes, le Compte du régime de pensions du Canada, le Compte d'assurance-chômage, le Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne et d'«autres comptes semblables», qui, à quelques exceptions près, prévoient tous:

- . que certains fonds seront crédités aux comptes;
- . que des fonds seront débités des comptes à certaines fins; et
- . qu'aucun paiement ne sera débité des comptes à des fins dont les dépenses dépasseraient le solde des comptes.

La Loi sur le régime de pensions du Canada stipule que même si ce régime est appliqué par le gouvernement du Canada, celui-ci n'a pas le pouvoir exclusif de le modifier et sa responsabilité se limite au solde du compte. Le gouvernement n'intervient qu'à titre de fiduciaire du compte. Par conséquent, les recettes, les dépenses, l'actif et le passif du régime sont administrés en fidéicomis par le gouvernement. Les états financiers du gouvernement qui figurent à la section 2 du volume 1 des Comptes publics ont été rigoureusement dressés conformément à la loi.

En ce qui concerne les «investissements dans les sociétés et organismes de la Couronne», le point de vue du gouvernement est résumé dans le principe qui a conduit aux recommandations 1 et 40 de l'Etude des comptes du Canada. Son point de vue sur cette question n'a pas changé depuis la présentation de l'Etude en 1976. Je tiens à vous rappeler que l'ancien vérifica-



*[Texte]*

concurrent with the Study and the Public Accounts Committee recommended that all 41 recommendations be implemented as soon as technically possible. I will now quote from the Study:

The Government of Canada does not consolidate the accounts of these Crown corporations with its own accounts. . . . Consolidation would be difficult in practice, even if it were warranted in principle, because the Crown corporations normally use commercial or enterprise accounting principles which differ significantly from those used for the accounts of Canada. Moreover, Crown corporations often have different fiscal year-ends, and would have difficulty in arriving at a cut-off of transactions at the government's fiscal year-end, which would eliminate transactions and outstanding balances between the government and its Crown corporations. Even if consolidation were technically feasible, its desirability would be doubtful because the consolidation would be made up of widely diverse operations and the result would be little more than an arithmetic compilation.

While it would be much simpler technically to practice equity accounting, and each year record any change in the government's equity in Crown corporations, there are several arguments for not doing so:

- the equity will often be represented by assets such as fixed assets, inventories, accounts receivable, etc., which the government does not normally report in its statements;
- the increased equity will seldom represent a financial claim by the government which can be exercised, without adverse impact on the corporation, to generate cash for use in discharging financial obligations; and
- many corporations carry on operations which are in the nature of commercial enterprises and which are better accounted for separately from governmental operations.

This report therefore rejects these alternatives and recommends continuation of the present method of accounting for government enterprises in the financial statements of the Government of Canada.

For the Committee's information, equity accounting is a practice in which the annual profit or loss of Crown Corporations would be recorded as a government revenue or expenditure. The amount recorded by the government as an investment in Crown corporations would represent the government's equity therein. The government's deficit would be exactly the same under either consolidation or equity accounting.

The Government's position on the fragmented reporting issue raised by the Auditor General is therefore clear. With respect to significant departmental activities, the Government's accounting complies with the legislation. With respect to Crown corporations, the Government follows the recommendations of the study of the Accounts of Canada as

*[Traduction]*

teur général a accepté ses conclusions et que le Comité des comptes publics a proposé que l'on adopte dès que possible ses 41 recommandations. Permettez-moi de vous citer maintenant quelques passages pertinents de l'Etude:

«Le Gouvernement du Canada ne consolide pas les comptes de ces sociétés de la Couronne avec ses propres comptes. . . . Il serait difficile en pratique de consolider ces comptes, même s'il fallait le faire en principe, parce que les sociétés de la Couronne tiennent ordinairement leur comptabilité selon des principes appliqués pour les comptes du Canada. En outre, les sociétés de la Couronne ont souvent des exercices financiers qui se terminent à des époques différentes et elles éprouveraient des difficultés à établir des états financiers qui coïncideraient avec la fin de l'année financière du Gouvernement et qui élimineraient les opérations et les soldes à payer entre le gouvernement et ses sociétés de la Couronne. Même si cette consolidation était théoriquement possible, elle resterait peu souhaitable parce qu'elle engloberait des opérations très diverses et qu'elle ne constituerait rien d'autre qu'une compilation arithmétique.

Même si, en théorie, il est beaucoup plus simple de comptabiliser les avoirs et d'enregistrer chaque année la variation de l'avoir du Gouvernement dans les sociétés de la Couronne, quelques arguments militent contre cette façon de procéder:

- l'avoir propre serait souvent représenté par des éléments d'actifs, tels que les actifs immobilisés, les stocks, les comptes à recevoir, etc., que le Gouvernement n'incorpore normalement pas dans ses états;
- l'avoir augmenté représenterait rarement une réclamation financière que le Gouvernement pourrait recouvrer et verser dans sa trésorerie pour exécuter ses obligations financières sans qu'il en résulte un effet défavorable sur la société; et
- nombre de ces sociétés sont des exploitations d'une nature commerciale, et il est préférable que leur comptabilité soit séparée des opérations du Gouvernement.

Par conséquent, le présent rapport ne retient pas ces possibilités et recommande de continuer d'appliquer la méthode actuelle de comptabiliser des entreprises du gouvernement dans les états financiers du Gouvernement du Canada.»

Je rappellerais au Comité que la méthode de comptabilisation à la valeur de consolidation consiste à inscrire les bénéfices ou les pertes annuels des sociétés de la Couronne dans les recettes ou les dépenses nationales. Le montant inscrit par l'État au poste des investissements dans ces sociétés représente sa participation. Le déficit de l'État serait exactement le même que l'on utilise la méthode de consolidation ou de comptabilisation à la valeur de consolidation.

La position du gouvernement sur cette question de déclaration fragmentée est donc claire: en ce qui concerne les activités ministérielles importantes, la comptabilité publique est conforme à la loi; en ce qui concerne les sociétés de la Couronne, le gouvernement applique les recommandations formulées dans l'Etude des comptes du Canada et reprises

## [Text]

directed by this very Committee in its fifth report to the House dated March 9, 1976.

REPEATED RESERVATIONS

Mister Chairman, the reservations dealing with assets reported at amounts in excess of their value and unrecorded liabilities are substantially unchanged from 1981, when I last appeared before this Committee to discuss the Opinion. The Government's position on these two reservations also remains unchanged from 1981. Both issues have been discussed by this Committee before. Accordingly, I do not intend to add to your burden by repeating the statements made on November 10, 1981. I have, however, prepared a statement repeating the Government's position on both issues which is attached as a Supplementary to this Statement. I will, of course, attempt to answer any of your questions on these two issues.

**UNRECORDED LIABILITIES—PROVISION FOR OBLIGATIONS ARISING FROM LOSSES SUFFERED BY CANADAIR LIMITED, THE DE HAVILLAND AIRCRAFT OF CANADA LIMITED AND OTHER TROUBLED COMPANIES WHOSE DEBT IS GUARANTEED BY THE GOVERNMENT**

I should point out, however, that the Auditor General illustrates his concern on unrecorded liabilities with one additional example for the first time this year, that is, the provision for obligations arising from losses suffered by Canadair Limited, The de Havilland Aircraft of Canada Limited and other troubled companies whose debt is guaranteed by the Government. Presently, the unrecorded liability for these companies is included in the contingent liabilities of the Government, disclosed in Note 3 to the financial statements.

The amounts are not included in liabilities because, in accordance with Note 1(vii), liabilities are only recorded to the extent that events and transactions prior to the accounting date have occurred. Where such an event or transaction has not occurred prior to the accounting date, but potential liabilities exist, they are included in contingent liabilities. The argument therefore seems to hinge on whether an event or transaction has occurred.

When the government enters into agreements with a company's creditors to guarantee loans, and should the company subsequently default on its loans, the Government will make the repayments. The event or transaction that must occur, is the default on the guaranteed loan by the company and a demand on the government by the creditor, before the guarantee is an actual liability. Such a default and creditor demand on the Government has not occurred for any of the companies described above at March 31, 1983. It is therefore the Government's position that no liability exists.

In the case of Canadair Limited and The de Havilland Aircraft of Canada Limited, parliamentary authority was provided to allow the Government to guarantee certain loans which had an outstanding balance of \$1,163 million and \$266

## [Translation]

dans le cinquième rapport du Comité des comptes publics représentés à la Chambre le 9 mars 1976.

RESERVES REPETEEES

Monsieur le président, les réserves faites au sujet des éléments d'actif déclarés pour des sommes qui dépassent leur valeur et du passif non comptabilisé sont essentiellement inchangés depuis 1981, lors de ma dernière comparution devant ce Comité pour discuter de l'opinion. La position du gouvernement sur ces points n'a pas changé depuis 1981. Ces deux questions ayant déjà été étudiées par ce comité, je ne répéterai donc pas ce que j'ai dit le 10 novembre 1981. J'ai toutefois fait la déclaration ci-jointe pour rappeler la position du gouvernement à ce sujet et je vais tenter évidemment de répondre à vos questions.

**PASSIF NON COMPTABILISE—PROVISION POUR DETTES DECOULANT DES PERTES SUBIES PAR CANADAIR LIMITEE, «THE DE HAVILLAND AIRCRAFT OF CANADA, LIMITED» ET D'AUTRES SOCIETES EN DIFFICULTE DONT LA DETTE EST GARANTIE PAR LE GOUVERNEMENT**

Toutefois, je dois souligner que le vérificateur général explique son inquiétude au sujet du passif non comptabilisé à l'aide d'un exemple qu'il utilise pour la première fois cette année, c'est-à-dire, la provision pour les dettes découlant des pertes subies par Canadair Limitée, «The de Havilland Aircraft of Canada, Limited» et d'autres sociétés en difficulté dont la dette est garantie par le gouvernement. A l'heure actuelle, le passif non comptabilisé de ces sociétés figure dans le passif éventuel du gouvernement, lequel est présenté à la note 3 des états financiers.

Ces montants ne sont pas compris dans l'état du passif parce que, conformément à la note 1(vii), les éléments de passif ne sont comptabilisés que dans la mesure où les faits et les opérations ont lieu avant la date de comptabilisation. Lorsque ces derniers n'ont pas lieu avant la date de comptabilisation, mais qu'il existe une possibilité de passif, ils sont consignés dans le passif éventuel. Aussi, il semble que la question se résume à savoir si les faits ou les opérations ont effectivement eu lieu.

Lorsque le gouvernement conclut des accords avec les créanciers d'une société pour garantir les emprunts contractés par cette dernière et que, par la suite, celle-ci manque à ses engagements, le gouvernement doit effectuer les remboursements pertinents. Pour que la garantie devienne un passif réel, il faut que le fait ou l'opération se concrétise, c'est-à-dire que la société ne rembourse pas l'emprunt et que le créancier fasse une demande de remboursement au gouvernement. Au 31 mars 1983, aucune des sociétés précitées n'avait manqué à ses engagements et aucun créancier n'avait fait de demande de remboursement au gouvernement. Celui-ci soutient donc qu'il n'existe aucun passif.

En ce qui concerne Canadair Limitée et «The de Havilland Aircraft of Canada, Limited», le gouvernement a obtenu du Parlement l'autorisation de garantir certains emprunts dont le solde en cours était de 1,163 millions et de 266 millions de



[Texte]

million, respectively at March 31, 1983. During their most recent fiscal years ended December 31, 1982, while these companies recorded losses in their financial statements, they did not default on their loans. In the case of other troubled companies whose debt is guaranteed by the Government, default and formal demand actions, or bankruptcy proceedings, have been initiated against the companies, either before or after the end of the fiscal year, but the fact remains that no creditor demands have been made against the Government.

CONCLUSION

Mr. Chairman, in concluding I would again like to emphasize that these reservations represent differences in professional accounting opinions between the Government and the Auditor General. Just as you may get two different professional opinions from two competent physicians when a medical problem is encountered, you have before you today two different professional opinions on an accounting problem. It is difficult for the Public Accounts Committee to choose the "right" answer, particularly since the respective positions of each accountant on many of these issues have not changed for several years.

In its Thirteenth Report, the Committee stressed the urgency of developing accounting principles for governments in order to resolve such issues. I have outlined for you today the progress that has been made in the first stage of the development of accounting principles for governments. I have asked the Auditor General to participate in this project, in an advisory capacity and he has agreed to do so. Both the Auditor General and the government are dedicated to the successful completion of the project, which will hopefully resolve our current differences in professional opinion.

SUPPLEMENTARY—GOVERNMENT POSITION ON REPEATED RESERVATIONSASSETS REPORTED AT AMOUNTS IN EXCESS OF THEIR VALUE:

The Government's position on assets reported at amounts in excess of their value, i.e., international development assistance loans and subscriptions, has remained unchanged since first raised by the Auditor General in 1978.

As stated in the notes to the financial statements, assets are recorded at cost, that is the amount of money actually paid, and are then subject to valuation to reflect estimated losses on realization.

The Auditor General agrees that this course of action has been followed for the loans and subscriptions in question. However, he is suggesting that a different basis of valuation should be used in the year the loans and subscriptions are acquired, one which recognizes as an expenditure of the current year the present value of future benefits. These future benefits represent the difference between the cost of the loans and subscriptions and the present value of amounts to be

[Traduction]

dollars respectivement au 31 mars 1983. Même si ces deux sociétés ont déclaré des pertes dans leurs états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 1982, elles ne sont pas en défaut pour leurs emprunts. Certaines autres sociétés en difficulté dont les dettes sont garanties par le gouvernement ont fait l'objet de poursuites officielles pour défaut et remboursement ou ont dû entamer des procédures en faillite, soit avant, soit après la clôture de l'exercice. Toutefois, les créanciers n'ont effectivement adressé aucune demande de remboursement au gouvernement.

CONCLUSION

Monsieur le président, en guise de conclusion, je voudrais de nouveau souligner que ces réserves correspondent à des opinions professionnelles divergentes en matière de comptabilité entre le gouvernement et le vérificateur général. Tout comme deux médecins compétents peuvent donner des opinions professionnelles divergentes au sujet d'un même problème de santé, vous avez devant vous aujourd'hui deux opinions professionnelles divergentes au sujet d'une méthode comptable. Comme les positions respectives de chaque spécialiste comptable n'ont pas évolué depuis plusieurs années sur un bon nombre de ces questions, le Comité des comptes publics peut difficilement choisir la «bonne» réponse.

Dans son treizième rapport, le Comité a insisté sur l'importance d'élaborer d'urgence des principes comptables qui permettraient aux administrations publiques de résoudre ces questions. Je vous ai brossé aujourd'hui les grandes lignes des progrès réalisés au cours de la première étape de l'élaboration de principes comptables à l'intention des administrations publiques. À ma demande, le vérificateur général a accepté de participer à ce projet à titre de conseiller. Enfin, le gouvernement tout comme le vérificateur général s'est engagé à mener à bien ledit projet qui nous permettra, espérons-le, de résoudre nos divergences d'opinions professionnelles actuelles.

SUPPLEMENT—POSITION DU GOUVERNEMENT SUR LES RESERVES REPETÉESELEMENTS D'ACTIF DÉCLARÉS POUR DES SOMMES QUI DÉPASSENT LEUR VALEUR

La position du gouvernement sur les éléments d'actif déclarés pour des sommes qui dépassent leur valeur, par ex. les prêts d'aide et les souscriptions émis pour le développement international, est demeurée la même depuis la première fois que le vérificateur général a soulevé la question en 1978.

Comme le stipulent les notes afférentes aux états financiers, l'actif est enregistré au coût, c'est-à-dire qu'il correspond aux sommes effectivement versées, et fait ensuite l'objet d'une évaluation qui permet de tenir compte de la diminution estimative de la valeur réalisable.

Le vérificateur général convient que c'est la méthode qui a été employée en ce qui concerne les prêts et les souscriptions en question. Toutefois, il soutient qu'il faudrait employer une assiette d'évaluation différente en ce qui concerne l'année d'émission des prêts et des souscriptions, de manière à pouvoir établir comme une dépense de l'exercice courante la valeur actuelle des avantages éventuels. Ces derniers représentent la différence entre le coût des prêts et des souscriptions et la



*[Text]*

received in future years, discounted using the prevailing market rates. The Auditor General has stated that were this present value basis to be adopted, there would be no effect on the accumulated deficit over the entire term of the loans.

The government has taken the position that any interest on the public debt relating to the provision of such loans and subscriptions is best recognized in the year in which it is incurred. This is consistent with the treatment accorded all expenditures and any other financial claims. It is also consistent with the purpose of the financial statements which is to provide an accounting of the financial resources appropriated by Parliament.

The Study of the Accounts of Canada also supports this position as highlighted in the following quotation:

A number of loans and advances have been made at interest rates which were lower than those paid by the government at that time. In other cases, the loans may have reflected interest rates at the time they were made, but such historical rates bear little relationship to current debt costs. It is not recommended that these loans be discounted to their present value at current interest costs because this would be anticipating future debt costs which are often unpredictable and which may or may not be incurred depending upon the government's overall financial requirements at that time. Furthermore, to do so, consistency would require the government's own debt to be revalued at current interest rates. Neither of these exercises would produce particularly useful information since the government does not allocate interest costs to most programs and generally accounts for its debt costs as they accrue or are paid.

The Committee should be aware that Canada's accounting policy with respect to such loans and subscriptions is consistent with international practices<sup>1</sup> and international organizations. The Committee should further consider the possible adverse reaction of such national governments to a write-down of their loans in Canada's financial statements, albeit due to economic reality.

The Auditor General has underlined the fact that benefits are conferred to the recipients from the low interest rates, the grace period and the extended repayment schedule. The government agrees. However, it is felt that the purposes of the financial statements are best met by recognizing the benefits in the accounts only when the related expenditures are incurred. The annual deficit of the Government already includes the annual cost of the loans and subscriptions; the interest foregone reduces revenues while expenditures include interest on the public debt.

---

The international practices were developed under the aegis of the United Nations and are referred to as the National Accounts. However, the accounting practice, in respect of international development assistance loans and subscriptions is identical for both the National Accounts and Public Accounts presentations.

*[Translation]*

valeur actuelle des sommes à recevoir éventuellement, escomptée en fonction des taux courants du marché. Le vérificateur général a déclaré que l'adoption de cette méthode fondée sur la valeur actuelle n'aurait aucune incidence sur le déficit accumulé pendant la durée entière des prêts.

Pour sa part, le gouvernement soutient qu'il est préférable de comptabiliser, l'année même où ils sont engagés, les intérêts imputés sur la dette publique à l'émission de ces prêts et souscriptions. Cette méthode est conforme à celle qui est employée à l'égard de toutes les dépenses et de tous les autres éléments d'actif. Elle est également conforme à la raison d'être des états financiers qui est d'assurer la comptabilité des ressources financières affectées par le Parlement.

L'Etude des comptes du Canada entérine également cette position, comme en fait foi la citation suivante.

«Un certain nombre de prêts et d'avances ont été consentis à des taux d'intérêt inférieurs à ceux que payait le gouvernement à ce moment-là. Dans d'autres cas, les prêts reflétaient les taux d'intérêt au moment où ils ont été consentis, mais des taux originaux de ce genre n'ont que peu de relation avec les coûts courants de la dette. On ne recommande pas d'escompter ces prêts à leur valeur actuelle aux taux d'intérêt courants, car ce serait anticiper les coûts d'emprunt futurs qui sont souvent imprévisibles et que le gouvernement aura ou n'aura pas à subir selon ses besoins financiers globaux à ce moment-là. D'autre part, pour être logique, il faudrait aussi révaluer la propre dette du gouvernement aux taux d'intérêt courants. Ni l'une ni l'autre de ces opérations ne fournirait des renseignements particulièrement utiles, puisque le gouvernement n'affecte pas le coût des intérêts à la plupart des programmes et, en général, ne tient compte des coûts de sa dette qu'à mesure qu'ils s'accumulent ou sont payés.»

Le comité devrait savoir que la convention comptable adoptée par le Canada en ce qui concerne ces prêts et souscriptions est conforme aux pratiques internationales et organisations internationales<sup>1</sup>. Le comité devrait également prévoir la réaction négative éventuelle des gouvernements étrangers à une dévaluation de leurs emprunts dans les états financiers du Canada, même pour des raisons de nature économique.

Le vérificateur général a souligné le fait que les faibles taux d'intérêt, la période de grâce et le calendrier prolongé des remboursements confèrent certains avantages aux bénéficiaires. Le gouvernement en convient, mais il est d'avis que la meilleure façon de respecter les objectifs des états financiers consiste à ne comptabiliser les avantages dans les comptes qu'après avoir engagé les dépenses connexes. Le déficit annuel du gouvernement tient déjà compte du coût annuel des prêts et des souscriptions; les intérêts sacrifiés réduisent les recettes

---

Les pratiques internationales ont été élaborées sous l'égide des Nations Unies et sont désignées par l'expression Comptes nationaux. Toutefois, la méthode comptable employée pour la présentation des Comptes nationaux et des Comptes publics est identique en ce qui concerne les prêts d'aide et les souscriptions émis pour le développement international.

[Texte]

To provide complete disclosure of these loans and subscriptions a note is included in the audited financial statements. This is consistent with a recommendation of the Public Accounts Committee included in the Report to the House dated February 21, 1979 which recommended that the terms of the loans and subscriptions be disclosed in the audited financial statements.

# UNRECORDED LIABILITY

The issue of unrecorded liabilities has also been the subject of the Auditor General's reservations for many years and the explanation which follows is substantially the same as that given on November 10, 1981.

The Auditor General has highlighted examples of items which in his view should be classified as liabilities and recorded in the financial statements. Those identified and quantified by the Auditor General amount to \$16.5 billion. The government has expressed its view to the Auditor General that his Opinion does not present a balanced picture in that there are numerous items which have the nature of assets which also have not been recorded on the Statement of Assets and Liabilities. The following are worthy of noting:

	Billions
Accounts receivable relating to tax and non-tax revenue at March 31, 1983 (Section 32, Vol. II)	\$ 4.5
Market Value of Canada's gold reserves at March 31, 1983	10.4
Equipment and stores valued by the Auditor General at March 31, 1980 (Most recent estimate)	15.0
Undepreciated historical cost of lands, buildings and works at March 31, 1982 (includes those transferred to Canada Post Corporation)	6.7
	<u>\$ 36.6</u>

These examples have been identified to ensure that the Auditor General's views of unrecorded liabilities are not taken in isolation from the accounting treatment given to transactions relating to the items listed above. Notes (vi) and (vii) to the audited financial statements clearly identify the Government's policies regarding assets and liabilities, a practice which is completely consistent with the Report of the Study of the Accounts of Canada and the Government's modified cash basis of accounting.

Three items included in the reservation on unrecorded liabilities are dealt with below. The fourth item, provision for obligations arising from losses suffered by Canadair Limited, The de Havilland Aircraft of Canada Limited and other troubled companies would debt is guaranteed by the Government, is dealt with in the main body of the Government's Response.

## Accounts Payable Relating to Statutory Appropriations

For the year ending March 31, 1980 the Government introduced a new policy on the recording of accounts payable at the year-end. This policy was introduced to provide better

[Traduction]

tandis que les dépenses comprennent les intérêts sur la dette publique.

Les états financiers vérifiés comprennent une note concernant la présentation complète de l'information relative à ces prêts et souscriptions. Cette mesure est conforme à l'une des recommandations contenues dans le rapport que le Comité des comptes publics présentait à la Chambre le 21 février 1979 portant que les conditions régissant les prêts et souscriptions doivent être exposées dans les états financiers vérifiés.

# PASSIF NON COMPTABILISE

La question du passif non comptabilisé fait aussi l'objet des réserves du vérificateur général depuis des années, et l'explication suivante est essentiellement la même que celle donnée le 10 novembre 1981.

Le vérificateur général a cité des exemples d'éléments qu'il estime devoir figurer dans le passif des états financiers et dont le montant représente 16,5 milliards de dollars. Le gouvernement a fait savoir au vérificateur Général que la situation décrite par lui ne correspond pas tout à fait à la réalité car de nombreux éléments, notamment les suivants, qui sont des éléments d'actif n'ont pas été comptabilisés dans l'état de l'actif et du passif:

	Milliards
Comptes débiteurs relatifs à des recettes fiscales et non fiscales au 31 mars 1983 (Section 32, vol. II)	\$ 4,5
Valeur marchande des réserves d'or du Canada au 31 mars 1983	10,4
Matières, fournitures et pièces de rechange évaluées par le vérificateur général au 31 mars 1980 (estimation la plus récente)	15,0
Valeur d'origine non amortie des terrains, des immeubles et des ouvrages au 31 mars 1982 (y compris ceux transférés à la Société canadienne des postes)	6,7
	<u>\$ 36,6</u>

Ces exemples sont cités afin que le passif qui n'a pas été comptabilisé selon une méthode agréée par le vérificateur général ne fasse pas l'objet d'un traitement comptable différent de celui qui vise les opérations relatives aux éléments susmentionnés. Les notes 1(vi) et (vii) des états financiers vérifiés indiquent clairement les conventions comptables du gouvernement à l'égard de l'actif et du passif, conventions qui cadrent parfaitement au rapport de l'Étude des comptes du Canada et à la méthode de comptabilité de caisse modifiée.

Trois éléments inclus dans la réserve sur le passif non comptabilisé sont traités ci-dessous. Le quatrième élément, la provision pour dettes découlant des pertes subies par Canadair Limitée, «The de Havilland Aircraft of Canada Limited» et d'autres sociétés dans l'embarras dont la dette est garantie par le gouvernement, sont traités dans la partie principale de ce document.

## Comptes créditeurs concernant les crédits statutaires

Pour l'exercice clos le 31 mars 1980, le gouvernement a adopté une nouvelle convention sur la comptabilisation des comptes créditeurs en fin d'exercice pour que ressortisse mieux l'usage



## [Text]

reporting on the use of appropriation authorities (both statutory and voted) on which Parliament has imposed annual ceilings. The policy does not apply to the statutory appropriations which do not have annual ceilings because parliamentary control is normally on the specific amounts which can be paid to qualifying recipients. The Study of the Accounts of Canada recognized this situation in one of its recommendations, (number 24). The Report stated in part "Little would be gained in setting up accounts payable for statutory appropriations, particularly those which have the nature of transfer payments". It is noteworthy that the item identified by the Auditor General is authorized by a statutory appropriation without an annual limit.

Employee Termination Benefits

The Government records employee termination benefits on a pay-as-you-go basis. Termination benefits paid in the year are included in expenditures while projected termination benefits, that is those payable in the year following the Public Accounts' year, are included as part of Salaries and Wages in the Estimates.

Actuarial Liabilities Arising from the Indexing Provisions of Employee Pension Plans

Unlike the principal pension plan accounts which are operated by the Government on a fully-funded basis, the Supplementary Retirement Benefits Account, the account providing indexing payments, is operated on a mainly pay-as-you-go financing basis. The present accounting basis best reflects Parliament's direction as enacted in the legislation to finance the indexing payments in this way.

In the opinion of the Auditor General, the estimated value of future benefit payments should be "booked" as a liability of the Government of Canada. Such an accounting practice is difficult to justify given that the Supplementary Retirement Benefits Act stipulates indexing benefits are to be financed on a mainly pay-as-you-go basis. Such an accounting would be appropriate only if Parliament agreed to an alternative financing method that would alter the actuarial status of the pension indexing program.

**The Chairman:** I would like perhaps to invite the Comptroller General first to give us brief introductory remarks, after which we can move to questions. We will then do the same with the Auditor General. And go from there. Mr. Rogers.

**Mr. H.G. Rogers (Comptroller General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. May I start by saying it is a pleasure to be here. Our opening statement that we tabled was a direct response to the opinion of the Auditor General, and I realize in reading his own opening statement that it stresses one point importantly and that is the doctrine of substance over form. Our statement does not cover that directly. I would like the opportunity now to make a few comments specifically on that subject, with your permission.

## [Translation]

des crédits affectés (statutaires et votés) pour lesquels le Parlement a imposé des plafonds annuels. La convention ne s'applique pas aux crédits statutaires qui n'ont pas de plafonds annuels parce que le contrôle parlementaire est normalement exercé sur les sommes pouvant être versées aux bénéficiaires admissibles. L'Etude des comptes du Canada reconnaît cette situation dans la recommandation 24. Le rapport précise que nous ne profiterions pas en comptabilisant les comptes à payer provenant de crédits statutaires, surtout ceux étant de nature des paiements de transfert. Il convient de noter que le poste indiqué par le vérificateur général est autorisé par un crédit statutaire qui ne comporte pas de plafond annuel.

Indemnités de cessation d'emploi

Le gouvernement comptabilise les indemnités de cessation d'emploi selon la méthode d'imputation fondée sur les sorties de fonds. Les indemnités de cessation d'emploi versées dans l'année sont ajoutées aux dépenses alors que les indemnités de cessation d'emploi prévues, c'est-à-dire celles que l'on envisage de payer pendant l'année qui suit l'année de parution des comptes publics, sont incluses dans le poste de budget intitulé «Traitements et salaires».

Passif actuariel résultant de l'indexation des régimes de retraite des employés

Contrairement aux principaux comptes des régimes de retraite qui fonctionnent comme les régimes de retraite par capitalisation intégrale, le Compte de prestations de retraite supplémentaire qui sert au paiement des régimes indexés fonctionne principalement selon la méthode d'imputation fondée sur les sorties de fonds. La méthode de comptabilité qui est utilisée actuellement est celle qui convient le mieux pour refléter l'intention du Parlement que l'on retrouve dans la loi qui autorise le financement des paiements indexés de la façon décrite ci-dessus.

Selon le vérificateur général, la valeur estimée des prestations à verser devrait être comptabilisée dans le passif du gouvernement du Canada. Il est difficile de justifier cette méthode comptable, car la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires stipule que les prestations indexées doivent être financées pour la plupart comme les régimes de retraite par répartition pure. Cette méthode conviendrait seulement si le Parlement agréait une méthode de financement qui modifierait la situation actuarielle du programme d'indexation des régimes de retraite.

**Le président:** Je pourrais peut-être demander d'abord au contrôleur général s'il veut nous faire part de commentaires liminaires, après quoi nous pourrions l'interroger. Je ferai de même pour le vérificateur général. Nous poursuivrons ainsi. Monsieur Rogers.

**M. H.G. Rogers (contrôleur général du Canada):** Merci, monsieur le président. Je veux d'abord vous dire qu'il m'est fort agréable d'être ici aujourd'hui. Ce que nous avons déposé, c'était la réaction du gouvernement aux réserves du vérificateur général; mais à la lecture du commentaire d'introduction de ce dernier, je constate que le vérificateur général prône avec vigueur une doctrine, celle de la substance qui prévaut contre la forme. Comme notre propre déclaration ne porte pas directement sur ce point, si vous me le permettez, j'aimerais en profiter pour vous en parler de façon plus précise quelque peu.



[Texte]

**The Chairman:** If I may just give a sort of a caution on it, I would like to keep this, if we can, in layman's terms as much as possible, so that the record will reflect the way the layman looks at the Public Accounts, as opposed to the way those of us with accounting degrees might look at them.

**Mr. Rogers:** I will endeavour to keep my remarks in plain language. And if they are not, I wish you would raise your hand or interrupt, sir.

**Mr. Beatty:** I think what he is saying is that if you can make me understand, Harry, then you have achieved something!

**Mr. Rogers:** First, on this question of the accounting representing economic reality, which really, in shorthand, is what that accounting doctrine means, the first point I would like to make is that the government, in fact, does reflect in its financial statements today a substantial compliance with economic reality. Benefits under the family allowance program or pension payments are, in fact, reflected as pension payments. Those amounts are real, economic reality. Wages and salaries are wages and salaries. That is an economic reality. And I think where the Auditor General is placing stress, I would describe, as being somewhat at the margin of the accounting of government, and we can talk about that during the course of the meeting.

• 0940

However, even at this margin, the government has taken steps to modify its accounting policy and I would give you two examples. One is the introduction of payables at year-end, which merely says that amounts which are committed and due for payment at the end of the year are, in fact, included in the books, as opposed to the previous practice of slopping over into the following year. We were able to do that because the Financial Administration Act, in our opinion, provided us the authority to do so. Another is the establishment at the behest of the Auditor General of evaluation reserves, which merely says that, if we make loans, investments and advances to third parties, and we do not think the amounts are worth what they are on the books, we place a reserve to reduce that value. That is also provided for in accordance with the Financial Administration Act. We have the legal entitlement to do that.

Now in other areas, the Auditor General would argue that there is need again to make changes in accounting policy to reflect economic reality more assuredly. He has presented a series of examples, and I suppose my first concern is that I think it only presents one side of the equation; that this is a very involved subject, and that there are other and more profound subjects or examples and matters to be grappled with. In his example, he points out something in the order of \$16.5 billion of liabilities that are not, in fact, included in the accounts of Canada but should be. On page 22, I think, of my statement I point out that there is \$36 billion worth of assets, which must be given comparable study and examination in this subject matter area.

In addition, while he might argue as regards the value of the advances, made to Third World countries largely, at beneficial interest rates, and says the value in the books should be

[Traduction]

**Le président:** Permettez-moi un mot d'avertissement: j'aimerais que nous nous en tenions à des termes les plus simples possible, pour que le grand public puisse lire notre procès-verbal avec autant de facilité que ceux d'entre nous qui ont des diplômes en comptabilité.

**M. Rogers:** Je m'efforcerai de parler en termes simples. Si je m'oublie parfois, veuillez ne pas hésiter à m'interrompre.

**M. Beatty:** Ce que le président vous dit, monsieur Rogers, c'est que si vous réussissez à me faire comprendre, vous aurez réussi une mission impossible!

**M. Rogers:** Tout d'abord, la doctrine des conventions comptables signifie, brièvement, que la comptabilité représente bien la réalité économique. Dans ces énoncés financiers, je dois dire qu'à cet égard, le gouvernement suit de très près la réalité économique. Les prestations versées en vertu du programme des allocations familiales ou du programme des pensions sont en fait considérées comme des paiements de pension. Ces paiements constituent une réalité économique bien tangible. Les traitements et les salaires resteront toujours des traitements et des salaires; ça aussi, c'est une réalité économique. Et je pense que le vérificateur général met l'accent sur un facteur qui est quelque peu à la limite de la comptabilité du gouvernement, ce dont nous pouvons parler au cours de la séance.

Néanmoins, même s'il s'agit d'un facteur qui est aux limites de la comptabilité, le gouvernement a pris des mesures pour modifier ses conventions comptables, et je vous en donnerai deux exemples. D'abord, il a introduit les comptes payables à la fin de l'année, ce qui signifie que les sommes engagées et encore dues à la fin de l'année sont incluses dans les livres, plutôt que reportées à l'année financière suivante comme on le faisait jusqu'à maintenant. Cela nous a été possible, à mon sens, parce que la Loi sur l'administration financière nous en donnait le pouvoir. Mon deuxième exemple, c'est l'établissement de réserves d'évaluation, sur l'ordre du vérificateur général. Cela signifie que lorsque nous faisons des prêts, des investissements et des avances à des tierces parties et que l'on considère que les sommes ne valent pas ce qui est inscrit dans les livres, nous pouvons établir une réserve pour en amortir la valeur. Encore une fois, c'est la Loi sur l'administration financière qui nous donne le droit de procéder ainsi.

J'imagine que, dans bien d'autres domaines, le vérificateur général pourrait prétendre qu'il est encore nécessaire d'apporter des modifications aux conventions comptables pour qu'elles traduisent mieux la réalité économique. Il nous en a donné toute une série d'exemples, exemples qui me semblent ne traduire qu'un côté de la médaille; le sujet est très complexe, et il en est d'autres qui sont plus urgents. Le vérificateur général nous parle, en effet, de quelque 16.5 milliards de dollars de dettes qui ne sont pas incluses aux comptes du Canada mais devraient l'être. Page 22 de mon exposé, je souligne qu'il existe 36 milliards de dollars d'actif sur lesquels on devrait se pencher tout autant.

En outre, le vérificateur général pourrait sans doute prétendre que la valeur des avances faites en grande partie aux pays du Tiers-Monde à des taux d'intérêt avantageux devrait être

[Text]

reduced because of the benefit given to the government, there is an equally profound argument that says, if the government has done borrowings on its national debt at preferential rates, we should reduce the value of the indebtedness.

I am not proffering these examples as rebuttals. I am merely proffering them as examples of how profound and how difficult the subject-matter is, and how fraught it is with difficulties for parliamentarians as well as for professionals.

We do not have good examples from the private sector. The doctrine of economic substance over form is not practised widely, and widely enough. I would give you two examples. The economic substance of General Motors financing its automobiles says that the earnings—that is, the revenue they receive from interest—should be included in revenue; the interest costs should be included in expenses, and the difference should be in profit or loss. In fact, that is not the way the automobile industry accounts at all. They take the net amount and stick it directly into profit, thereby avoiding a vast erosion in their profit margin that would otherwise occur. Financial institutions in the private sector, banks, trust companies and the like, are not required to indicate that they have given preferential rates to borrowers in relation to some other level of rates which might otherwise apply. So, we cannot look for leadership I think which is adequate from the profession's own doctrines, which is largely silent, on the subject of substance over form.

• 0945

And in conclusion, while the hand book itself urges this as a doctrine—that is the Chartered Accountants Handbook—it is also clear on one other point, which is that the handbook does not set itself above the law. And I think, finally, the substance of my opening remarks is that, as desirable as some of these changes may be, and as extensive as is the ongoing review of them at this present time, I feel absolutely constrained that we must follow what the law says. Bureaucrats cannot put themselves, it seems to me, aside and apart from what the law governs. Your own *Thirteenth Report* last year made that point in relation to the discussion of two years ago—in relation to the discussion we had on the Supplemental Retirements Benefits Act, benefits for public servants—which said the government should take action to change the law so that the accounting could be changed.

The other example I would offer is that in the doctrine of the payables at year-end—that is, picking up the amounts due, putting them in the books, which we have done in accordance with Section 5 of the Financial Administration Act—the Auditor General himself has commented that he believes we are at variance with the law. So in the final analysis, the work we are doing must be endorsed by the government; it must be endorsed by this committee, it must be presented to Parliament and, in the final analysis, then we have a legal framework within which to act. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** Mr. Dye, would you like to give us a few remarks?

[Translation]

réduite en raison des bénéfices qu'ils entraînent pour le gouvernement; on pourrait prétendre tout autant que si le gouvernement a emprunté sur sa dette nationale à des taux préférentiels, nous devrions réduire d'autant la valeur de ses dettes et créances.

Ne considérez pas mes exemples comme des réfutations. Je cherche simplement à vous montrer à quel point la question est complexe et à quel point elle peut présenter des difficultés aux parlementaires tout autant qu'aux experts.

Le secteur privé ne nous fournit malheureusement pas de bons exemples; car la doctrine de la substance économique prévalant contre la forme n'y est pas pratiquée à une vaste échelle. Je peux cependant vous donner deux exemples. Dans le cas du financement des automobiles de la *General Motors*, la substance économique est telle que les gains, c'est-à-dire le revenu engendré par l'intérêt, devraient être inclus aux bénéfices; que les coûts des intérêts devraient être inclus aux dépenses et que la différence devrait se trouver dans les profits ou dans les pertes. En fait, ce n'est pas du tout ainsi que l'industrie de l'automobile tient ses comptes. En fait, on inclut plutôt la somme nette aux profits, ce qui permet ainsi d'éviter ce qui serait une vaste érosion de la marge de profits. On n'exige pas des institutions financières du secteur privé, comme les banques, ou les sociétés de fiducie, qu'elles fassent savoir si elles ont accordé à des emprunteurs des taux préférentiels par rapport à d'autres taux courants. Donc, les doctrines mêmes qui quident la profession ne suffisent pas à nous donner le leadership voulu, puisqu'elles sont en grande partie muettes sur la doctrine de la substance prévalant contre la forme.

En conclusion, même si le guide des experts comptables prône cette même doctrine, il est également clair qu'il ne peut pas avoir préséance sur la loi. Enfin, je terminerai mes propos liminaires avec ceci: aussi souhaitables que soient certains changements et aussi exhaustive que soit la révision qu'on en fait actuellement, nous nous voyons dans l'obligation de suivre la loi. Les bureaucrates ne peuvent se dissocier de ces préceptes. Votre propre rapport de l'année dernière, le treizième, le soulignait par rapport à la discussion d'il y a deux ans sur la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires pour les fonctionnaires: le gouvernement devrait modifier la loi pour que les conventions comptables à leur tour soient modifiées.

Autre exemple: au sujet de la doctrine des comptes payables en fin d'année, en fonction de laquelle on repère les sommes dues et on les inscrit au Livre, conformément à l'article 5 de la Loi sur l'administration financière, le vérificateur général admet lui-même que l'on ne suit pas scrupuleusement la loi. En fin de compte, notre travail doit être entériné par le gouvernement et par votre Comité; il doit être également entériné par le Parlement qui, en dernier lieu, lui donnera un cadre juridique. Merci, monsieur le président.

**Le président:** Monsieur Dye, avez-vous des commentaires?



[*Texte*]

**Mr. Kenneth Dye (Auditor General of Canada):** Thank you, Mr. Chairman. The reservations in my report this year point out four serious concerns. It is my view that the financial statements are incomplete, assets are overstated, liabilities are understated, and I think there is a fundamental problem that gives rise to these concerns; that is because transactions are not always recorded and reported in accordance with their essential nature and substance. As a result, I do not believe that the summary financial statements we have fairly report what actually happened.

Key information is affected, and I want to concentrate on this in your minds. I am concerned about significant numbers such as revenues, expenditures, deficit financial requirements and debt. Perhaps we can focus on these for the time being. I think those are very important issues, and you deserve, as members of Parliament, the closest reality that we can achieve in those numbers.

Now I would like to eliminate these reservations. I think it would be not a constructive argument to have a theoretical accounting discussion with accountants dancing on their pinheads—that is angels that dance on pin heads, I apologize. But I think we can eliminate them, and I think your Public Accounts committee can play a pivotal role in eliminating these reservations. So one of the first things you might consider doing is endorsing the principle that financial statements should report information in accordance with its essential nature and substance. I think it is possible that you can do that, and comply with the law. I think we can achieve both things at the same time. We can end up with a set of meaningful financial statements and comply with the law, which I think is important.

Now, if you can get basic agreement with the government on this one issue, I think that would permit most of our differences to be resolved and most of my reservations to be eliminated. I think your views on that would provide some guidance to the Office of the Comptroller General and to the Department of Finance on the purposes and objectives of financial statements. I think your Public Accounts committee, Mr. Chairman, may also wish to consider the desirability of having a firm plan and target dates clearly established for revising the financial statements.

Now rather than offering you my views on Mr. Rogers' opening comments with respect to assets, concessionary terms, economic substance not being practical in the private sector, and other issues he raised, I will be happy to answer them fully in questions. Thank you very much.

**The Chairman:** Questions anyone? Mr. Clarke?

• 0950

**Mr. Hovdebo:** Do you want me to start, Mr. Chairman?

**The Chairman:** Please, proceed.

**Mr. Hovdebo:** Thank you. I always have a bit of concern because I suppose to some extent I am a layman that there should be any question about public accounts reports giving us, the public and I suppose as Parliamentarians, too, an exact picture. Therefore, I think it is very important that the two bodies, the Office of the Comptroller General and the Office

[*Traduction*]

**M. Kenneth Dye (Vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président. Les réserves contenues dans mon rapport de cette année soulèvent quatre grandes inquiétudes. D'après moi, les états financiers sont incomplets, les actifs sont gonflés, les dettes sont minimisées et, dernier problème qui suscite les autres, les transactions ne sont pas toujours consignées conformément à leur essence et à leur substance. En somme, les états financiers sommaires que nous avons en main ne traduisent pas avec exactitude la situation.

Ce dont j'essaie de vous convaincre, c'est que l'information de base est transformée. Ce qui m'inquiète, c'est la manipulation des chiffres clés comme les revenus, les dépenses, les exigences financières en matière de déficits et les dettes. Arrêtons-nous un moment là-dessus. Ce sont des questions d'importance, et vous, députés, êtes en droit d'attendre la plus grande précision de ces chiffres.

J'aimerais maintenant que la discussion permette d'effacer mes réserves et que nos propos soient positifs plutôt que purement théoriques. Ne nous demandons pas combien de comptables peuvent danser sur des têtes d'épingles—pardon, il s'agit plutôt d'anges. Oui, je pense que votre Comité peut être le pivot qui permettrait d'éliminer mes réserves. Une des premières choses à faire, c'est peut-être d'entériner le principe voulant que les états financiers rendent compte avec exactitude de la nature et de la substance de toute l'information. C'est possible de le faire tout en respectant la loi. Les deux ne sont pas incompatibles. Il est possible de préparer des états financiers qui révèlent toute l'information voulue, tout en se conformant à la loi, ce qui est important.

Ainsi, si l'on pouvait s'entendre avec le gouvernement sur ce principe de base, cela permettrait d'éliminer la plupart de mes réserves et la plupart de nos différends. Vos opinions à l'égard des objectifs que devraient poursuivre ceux qui préparent les états financiers pourraient guider le bureau du contrôleur général et le ministère des Finances. Monsieur le président, le Comité des comptes publics pourrait également étudier l'opportunité d'avoir un plan et un échéancier stricts pour la révision des états financiers.

Maintenant, plutôt que de commenter pour vous les remarques de M. Rogers sur les actifs, les concessions et le fait que la substance économique ne soit pas pratique dans le secteur privé, entre autres, je préférerais répondre plus longuement aux questions qu'auront suscitées chez vous ces remarques. Merci beaucoup.

**Le président:** Des questions? Monsieur Clarke?

**M. Hovdebo:** Voulez-vous que je commence, monsieur le président?

**Le président:** Oui, allez-y.

**M. Hovdebo:** Merci. Comme je suis un profane en la matière, je suis toujours un peu mal à l'aise d'entendre dire que les rapports de nos comptes publics pourraient ne pas nous donner, au public et à nous, parlementaires, une image aussi fidèle que possible de la situation. Il est essentiel que le bureau du contrôleur général ainsi que celui du vérificateur général



[Text]

of the Auditor General, should have common ground from which to report. I really would like to explore that legal responsibility. Is it possible, Mr. Rogers, to fulfil the legal responsibility of collecting, accounting and so on, and still give us a report which does not have that fuzzy edge which the Auditor General is zeroing in on?

**Mr. Rogers:** Well, Mr. Hovdebo, through the chairman to you, it is our view that in several of the examples the Auditor General has provided, we must have legislative change, unless the law further provides for an open-ended capacity for government to vary the accounting in relation to what the law provides. That would be a very general expansion of the powers presently in the Financial Administration Act which says that the President of the Treasury Board may make such judgments on the financial statements as he sees fit. Now that is one way. Or else, we can seek a series of changes in existing legislation that fall out from this comprehensive review which is being done by my office in consultation with the Auditor General and all other affected parties, including the profession, and identify the changes and have them made with legal support. I am intrigued by the Auditor General's comment that he believes that can be done today in compliance with the law, because that represents the nub of the difference between us for acting at this present time.

**Mr. Hovdebo:** Yes; I suppose that is it. you see, my concern is that it appears on occasion that the public accounts are done in such a way as to protect the government in certain areas. That concerns me. I know you are doing it within the law, but the process of the law has a tendency to protect the government in these areas, so that we do not, as a Parliament or as the public, necessarily get the right picture of the assets, liabilities and responsibilities of the government. So could you fulfil the law? Following up on what the Auditor General suggested, could you fulfil the law entirely in those things, yet still make a notation or something that this is not done—something is not done in a particular area?

Maybe it is a matter of which overrules, which is the most important. For instance, if we take the COA, the Canadian Ownership Account, which requires that you operate in a certain way. You can do that; you have to operate that way because that is what the law says. But now when you report it, can you not say exactly what has been done—therefore, that if you were... that is, as far as the assets and liabilities of Canada, this is what happened?

• 0955

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, Mr. Hovdebo, in the last few years I think we have been very responsive in terms of providing notes to the financial statements that elaborate on them in just the fashion you have described—that is, in terms of providing additional detail which had been requested by Parliament. I mean short of changing the statements themselves which continue to reflect the legal framework. But re-statements, recapitulations of that type, if required by parliamentarians, can certainly be done and each year we go through a substantial examination of those needs, together with the Office of the Auditor General. Simply stated, I think part of the difference between Mr. Dye and the government

[Translation]

rédigent leurs rapports à partir d'une base commune. J'aimerais m'arrêter sur la responsabilité juridique qui leur incombe. Monsieur Rogers, vous est-il possible de recueillir l'information et d'en rendre compte, etc.—tout en respectant la loi—sans que vos rapports souffrent de cette inexactitude dont parle le vérificateur général?

**M. Rogers:** Monsieur Hovdebo, et monsieur le président, bon nombre des exemples donnés par le vérificateur général supposent, d'après nous, que l'on modifie la loi, à moins que celle-ci ne prévoit que le gouvernement puisse à son gré faire varier les comptes, ce qui élargirait considérablement les pouvoirs que donne actuellement la Loi sur l'administration financière. Celle-ci stipule en effet que le président du Conseil du trésor peut porter comme il l'entend des jugements sur les états financiers. C'est une façon de procéder. Une autre façon de procéder, ce serait d'apporter une série de modifications à la loi actuelle, modifications qui seraient proposées à la suite de la revue exhaustive qu'entreprend mon bureau en consultation avec celui du vérificateur général et bon nombre d'autres parties intéressées, y inclus les membres de la profession des comptables; il s'agirait d'identifier les modifications souhaitées et de leur donner un cadre juridique. Cela m'intrigue que, pour le vérificateur général, il soit possible de répondre aujourd'hui à vos doléances en respectant la loi. C'est, au fond, toute la différence entre sa façon de faire et la nôtre.

**M. Hovdebo:** Oui, je suppose que c'est vrai. Ce qui me chiffonne, pour ma part, c'est qu'il semble parfois que les comptes publics soient préparés de façon à protéger le gouvernement. C'est cela qui me chiffonne. Je sais que vous agissez sous le couvert de la loi, mais la loi tend justement parfois fâcheusement à protéger le gouvernement, de sorte que ni le Parlement ni le public ne peuvent avoir une idée exacte de ce que sont les actifs, les dettes et les responsabilités du gouvernement. Pour reprendre la suggestion du vérificateur général, vous est-il possible de respecter la loi à la lettre tout en ajoutant des notes ici et là, notes précisant qu'il y a telle ou telle faille dans un procédé?

Peut-être faut-il décider qui ou quoi a préséance sur l'autre, qui a plus de poids? Le compte de propriété canadienne, par exemple, stipule qu'il faut procéder d'une certaine façon, puisque c'est cela que prévoit la loi. Mais lorsque vous préparez votre rapport, ne pouvez-vous pas expliquer exactement ce qui a été fait? Ne pouvez-vous dresser un tableau exact des actifs et des passifs du gouvernement canadien?

**M. Rogers:** Monsieur le président, monsieur Hovdebo, depuis quelques années, nous avons bien réagi pour ce qui est d'ajouter des notes explicatives aux états financiers de la façon que vous venez de décrire, c'est-à-dire pour répondre aux demandes de renseignements du Parlement. Pour faire plus, il aurait fallu changer les états eux-mêmes. Cependant, il est certainement possible de faire des récapitulations, si les parlementaires le demandent, et chaque année, de concert avec le bureau du vérificateur général, nous étudions ces besoins. Rapidement, la divergence entre M. Dye et le gouvernement découle de ce qu'il voudrait que ces changements soient

[Texte]

stems from the fact that he would like to see those changes in the statements today. Some of them will be made, but that again takes the consultative process we have been going through.

**Mr. Hovdebo:** I know it is semantics, but I noticed in your submission to the committee, that you used the term "government", and that worries me too. Does the Office of the Comptroller General not have the kind of independence which would allow it to make the sort of accounting statement which on some occasion could embarrass the government? This is part of what worries me; I mean the fact that you appear to be the government spokesman, when I think you should always be the public's spokesman in this case. And there are occasions when I know the governments would be embarrassed by things in the accounts which maybe do not appear which may be because the law says they should not appear, and I know you are fulfilling that. Do you not have some responsibility to shore up those lacks in making accounts?

**Mr. Rogers:** Let me try and respond, Mr. Hovdebo. It is a government statement. Because I, as Deputy Minister, am permitted to speak on behalf of my minister in committees in accordance with the law, I do represent the government and my minister at this hearing. That statement has been approved by my minister. The minister and Treasury Board will approve all accounting policy and all accounting policy changes. It is not I who implements them; it is Treasury Board ministers who finally give it effect.

My choices of course, therefore, are to act through my minister at all times. If an accounting practice is profoundly unacceptable to my professional standards and responsibilities as an individual, I am free of, course, to resign if the government refuses to accept my advice. But I am not independent of my minister or the government in any respect.

**The Chairman:** One last quick question, Mr. Hovdebo. Then we will move to Mr. Clarke.

**Mr. Hovdebo:** Yes. I would like you just to go back to fulfilling the legality; I am going to the Auditor General on this. In your statement, you made that suggestion. Could you expound on it a little more? Are you suggesting that a separate report would fulfil your requirement, since it could not be, as Mr. Rogers says, done within the Public Accounts ambit because of the legal requirement, or just is a note satisfactory?

**Mr. Dye:** Mr. Hovdebo, I think we can achieve several objectives at once. Obviously, public servants have to comply with the laws created by you as a parliamentarian, and that is exactly what I would want them to do. But I also think we need meaningful information in a summary form. And I think you can create a set of numbers which more carefully, thoughtfully, and realistically reflects what has happened to government operations and where we stand today. I think that is possible through a set of summary financial statements. We do need to have a separate set of accounts and financial reports for the Canadian Ownership Account, the Unemployment Insurance Account, for the Canada Pension Plan Account, for the Exchange Fund Account. The law says we must, so, fine, do that; that has its purpose.

[Traduction]

apportés aujourd'hui aux états financiers. Certains le seront, mais il faut respecter le processus consultatif.

**M. Hovdebo:** C'est une question de sémantique, mais je remarque dans votre mémoire que vous utilisez le mot «gouvernement»; cela me préoccupe. Le bureau du contrôleur général n'a-t-il pas l'indépendance nécessaire pour présenter des états financiers qui à l'occasion pourraient gêner le gouvernement? Voilà ce qui me préoccupe; il semblerait que vous soyez le porte-parole gouvernemental alors qu'à mon sens, vous devriez représenter le public. Je sais qu'il existe des cas où les gouvernements pourraient être gênés de certains renseignements dans les comptes, renseignements qui n'y figurent pas nécessairement, à cause de la loi. Je sais que vous respectez la loi, mais ne devriez-vous pas d'une certaine façon endosser la responsabilité de combler ces lacunes dans les comptes?

**M. Rogers:** Monsieur Hovdebo, j'essaierai de répondre à votre question. Il s'agit d'un état financier gouvernemental. Étant donné que moi, en tant que sous-ministre, la loi me permet de parler en Comité au nom de mon ministre, je représente le gouvernement et mon ministre aujourd'hui. Cette déclaration a dû être approuvée par mon ministre. Le ministre et le Conseil du Trésor doivent approuver les conventions comptables et leurs modifications. Il ne m'appartient pas de les mettre en oeuvre, il revient plutôt au ministre du Conseil du Trésor de le faire.

Par conséquent, je dois toujours agir par l'intermédiaire du ministre. Si une méthode comptable m'est profondément inacceptable, compte tenu de mes normes et de mes responsabilités professionnelles, je suis bien sûr libre de démissionner, si le gouvernement refuse d'écouter mon conseil. Je ne suis pas indépendant de mon ministre ou du gouvernement.

**Le président:** Une dernière question rapide, monsieur Hovdebo. Nous donnerons ensuite la parole à M. Clarke.

**M. Hovdebo:** Oui. J'aimerais revenir à la légalité de l'affaire. Je m'adresse ici au vérificateur général. Dans votre déclaration, vous faites cette suggestion. Pourriez-vous nous l'expliquer un peu mieux? Pensez-vous qu'un rapport distinct suffirait à apaiser vos craintes, étant donné que la chose n'est pas possible, comme le dit M. Rogers, dans le cadre de la présentation des comptes publics à cause des lois; seriez-vous satisfait d'une simple note?

**M. Dye:** Monsieur Hovdebo, nous pouvons à mon sens atteindre plusieurs objectifs d'un seul coup. De toute évidence, les fonctionnaires doivent respecter les lois que les parlementaires adoptent; je ne voudrais pas qu'il en soit autrement. Par contre, je pense que nous avons besoin de renseignements significatifs présentés sous forme de résumé. À mon sens, il est possible de présenter des chiffres qui donneront une image plus soignée et réaliste des opérations gouvernementales et de notre situation financière. À mon sens, cela serait possible grâce à des états financiers résumés. Nous devons avoir un ensemble distinct de comptes et de rapports financiers sur le Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne, le Compte d'assurance-chômage, le Compte du Régime de pensions du Canada et le Compte du fonds des changes. C'est ce que la loi stipule, il faut le faire.



[Text]

• 1000

But I think when you take those numbers, and I think you can meaningfully re-cast those to get a picture of what the government is, where are all the assets and liabilities in the manner in which we record these—the conventions used—I think they can be put together without resorting to just using notes. In my view, to rely on notes is not a fair presentation of the numbers. I think you have to put the numbers in to understand how they eventually all total up. So I would say that notes is an inadequate way of doing it.

Section 55 of the Financial Administration Act, I think, would permit the minister to decide to record the numbers differently from how he does now. It is his option as to what constitutes a meaningful summary level display. If we can get the minister to agree that the financial position can be more clearly stated, and that results of operations can be more clearly stated, then I think we are going to be able to do two things: comply with the law, and have a meaningful summary level financial statement. I have a legal opinion that gives me some comfort in that area, so I think it is worth a try.

**Mr. Hovdebo:** I have just a comment to make, Mr. Chairman. What bothers me most as a layman is the fact that the two organizations, the Auditor General's organization and the Comptroller General's organization, are not disagreeing on the facts or the figures, but just on the presentation of them. To the public it is very important that those presentations should not be in any way, fuzzy. They should say, okay, this is where we stand.

**Mr. Rogers:** I want to be sure that I have placed on the record that I am not in agreement with each of the examples raised by the Auditor General. There are many other examples which would lead us down a tortuous path. If you want to accrue, and put on the books, the unfunded liability for the SRBA, that is the Supplemental Retirement Benefit Act, which is the indexing portion of public service pensions, I would ask why we do not accrue the Canada Pension Plan. We can accrue the Canada Pension Plan through the year 2100, I suppose, and put something like \$115 billion worth of liabilities on the books of Canada. We have to pursue this subject with care. So there are issues of accounting principle that we have to examine which are profound in terms of their impact. There is much that is excellent in the examples given, and they would be incorporated and are being incorporated in this study.

**The Chairman:** Argue with you on the General Motors statements too, Mr. Clarke.

**Mr. Clarke:** Thank you, Mr. Chairman. I want to ask the Comptroller General, Mr. Rogers, about that General Motors example, too. That left me behind. Could you explain your example again and how the netting of interest changes the bottom line, which is what I thought I heard you say?

**Mr. Rogers:** No; it changes the presentation, Mr. Chairman. The automobile industry does not want to include—I worked there for fourteen years—the interest income as revenue, and the expenses as expenses, in their presentation because the margin of profit they would show would begin to look like the food industry. So they take it into a bottom line, the net number, so that they may maintain their profit margin

[Translation]

Or, ces chiffres pourraient être présentés de telle façon à avoir une idée claire de la situation financière du gouvernement, de son actif et de son passif; à mon sens, il y a moyen de présenter les chiffres sans avoir recours aux notes. L'ajout de notes n'assure pas une présentation juste. Selon moi, il faut donner des chiffres afin de bien comprendre de quoi il en retourne. C'est pourquoi je prétends que les notes ne sont pas suffisantes.

L'article 55 de la Loi sur l'administration financière permet au ministre de décider de la présentation des comptes. Il doit utiliser son jugement quant au type de résumé adéquat. Si nous pouvons obtenir du ministre qu'il reconnaisse que la position financière gouvernementale peut être mieux présentée, que les résultats des opérations peuvent être plus évidents, dans ce cas, nous pourrions atteindre deux objectifs: respecter la loi et avoir des états financiers résumés qui seraient significatifs. Des avis juridiques m'ont été donnés dans ce sens, donc je crois qu'il faudrait essayer.

**M. Hovdebo:** Monsieur le président, j'aimerais faire une observation. Je ne suis pas un spécialiste, et ce qui me préoccupe, c'est que ces deux organismes, le Bureau du vérificateur général et celui du contrôleur général n'argumentent pas quant aux chiffres mais plutôt quant à leur présentation. Il importe beaucoup, pour l'ensemble du public, que ces présentations soient claires. Les citoyens doivent être capables de comprendre rapidement la situation financière.

**M. Rogers:** Je tiens à dire ici que je ne suis pas d'accord avec tous les exemples présentés par le vérificateur général. Bon nombre d'autres exemples pourraient nous faire faire fausse route. Si vous vouliez inscrire les éléments courus, le passif non capitalisé de la L.P.R.S., c'est-à-dire la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires, qui prévoit l'indexation des régimes de retraite de la Fonction publique, je demanderai pourquoi nous ne faisons pas de même pour le Régime de pensions du Canada. Nous pourrions inscrire au livre les éléments courus du Régime de pensions du Canada jusqu'à l'an 2100, ce qui nous donnerait un passif de 115 milliards de dollars aux comptes du Canada. Il faut donc procéder prudemment. Nous devons étudier attentivement ces principes comptables qui peuvent avoir des répercussions très grandes. Beaucoup des exemples donnés sont excellents et ils seront incorporés dans l'étude.

**Le président:** On pourrait vous parler également des états financiers de la *General Motors*. Monsieur Clarke.

**M. Clarke:** Merci, monsieur le président. J'aimerais également interroger le contrôleur général, M. Rogers, sur ce même exemple. J'ai mal compris. Pourriez-vous reprendre votre explication et dire comment la procédure du crédit net pour les intérêts peut changer le bilan? C'est ce que j'ai cru vous entendre dire.

**M. Rogers:** Non; cette procédure change la présentation, monsieur le président. J'ai travaillé dans l'industrie automobile pendant quatorze ans et celle-ci ne veut pas inclure les bénéfices venant des intérêts dans les revenus, dans ses comptes, car la marge de profit qui en découlerait commencerait à ressembler à celle de l'industrie alimentaire. Donc, les intérêts sont reportés à la fin, au chiffre net, si bien que la



[Texte]

presentation at a more favourable level. The economic substance would argue they are absolutely integral. So it is a matter of form if it does not change the bottom line. There are many examples the Auditor General has presented which do not change the bottom line. The example in his first reservation on the oil export charge that we see does not change the bottom line presentation.

• 1005

**Mr. Clarke:** May I ask the Auditor General about Mr. Rogers' comments on page 4, pertaining to the government position on including revenues and not including revenues. Now, on page 4, by itself, I read: "... Note 1(iv) goes on to say that revenue is reported after deducting taxes collected on behalf of the provinces". Now, if that is acceptable, then why is not the government's position on the OEC, which is the oil export charge, because they are collecting on behalf of the provinces?

**Mr. Dye:** Well, Mr. Clarke, I do not believe they are collecting it on behalf of the provinces at all. It is a federal law. I do not believe there are any provincial laws which ask the federal government to collect on their behalf. So I do not think they are at all. I think it is an inappropriate reflection of reality. Now, I know the government's position on this, but I just cannot buy it. I think they are wrong.

**Mr. Clarke:** Even though the NEP says that the federal government would share on a 50-50 basis with the provinces the revenues from oil export?

**Mr. Dye:** I know the Minister said that. My concern would be that there is not law to back that up, either on the federal side or on the provincial side. And I do not think it indicates the economic reality, the substance, of the transaction. I think it is a federal tax that goes into the federal coffers. If they were going to disburse that money back, sharing it would be as if it were shared—what is it; 13:4? They are not sending money back 13:4; they are sending it back through some other law. The money goes back through appropriations. It is Parliament's choice to give it back. You, as a parliamentarian, appropriate those funds to the provincial government. So I think we are doing two things here. We are breaking the law, and we are not reflecting economic substance in reality.

**The Chairman:** Mr. Rogers, you may want to respond to that. But in responding, I would like just to pick up on something the Auditor General said. In those four examples on page 4, you are talking about the budget speech, supplementary information, further explanation. But I would like to pick up a little on what the Auditor General said. That is not law; that is an intention stated, is it not? I mean the sharing of those revenues.

**Mr. Rogers:** I will deal with that, sir. To reverse field a bit, I might offer on the government's behalf that this could be construed as an example of the government dealing with economic substance over form. It is not in compliance with the law. The view is, in the economic substance there is an agreement between the provinces and government, and that can be confirmed by conversations between ministers that took

[Traduction]

marge de profit semble plus favorable. Les partisans de la substance économique diraient que ces chiffres sont bons. C'est donc une question de forme si le bilan n'est pas changé. Bon nombre d'exemples qu'a donnés le vérificateur général ne changent pas le bilan. L'exemple de sa première réserve, au sujet des redevances d'exportation sur le pétrole, ne change rien au bilan.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** J'aimerais savoir ce que pense le vérificateur général des observations de M. Rogers, à la page 4, au sujet du point de vue du gouvernement sur l'opportunité d'inclure les recettes. À la page 4, je lis: «... la note 1 (iv) précise que les recettes doivent être comptabilisées après déduction des impôts perçus au nom des provinces.» Si cette pratique est acceptable, pourquoi le gouvernement n'a-t-il pas le même point de vue pour ce qui est des R.E.P., c'est-à-dire les redevances d'exportation sur le pétrole, étant donné qu'Ottawa perçoit ces redevances au nom des provinces?

**M. Dye:** Monsieur Clarke, je ne crois pas que le gouvernement fédéral perçoive ces redevances au nom des provinces. Elles sont prévues à une loi fédérale. Ce ne sont pas des lois provinciales qui demandent au gouvernement fédéral de percevoir ces redevances en leur nom. Cela n'est pas conforme à la réalité. Je connais la position gouvernementale à ce sujet, mais je ne peux pas l'accepter. À mon sens, le gouvernement a tort.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Même si dans le P.E.N., on stipule que le gouvernement fédéral partagera également les redevances d'exportation sur le pétrole avec les provinces?

**M. Dye:** Je sais que le ministre l'a déclaré. Or, aucune loi ne le prévoit, que ce soit au gouvernement fédéral ou provincial. Cela ne montre pas non plus la réalité économique, la substance de la transaction. À mon sens, il s'agit d'un impôt fédéral qui est versé aux coffres d'Ottawa. Si Ottawa veut distribuer cet argent et le partager à 13:4... Ottawa ne renvoie pas l'argent; on fait référence à une autre loi. L'argent est retourné par les affectations de crédits. Le Parlement décide de retourner l'argent. En tant que parlementaires, vous réservez ces fonds pour les gouvernements provinciaux. Donc nous faisons deux choses: nous commettons une infraction à la loi et nous ne donnons pas une claire image de la substance économique.

**Le président:** Monsieur Rogers, vous voulez peut-être répondre à cela. Cependant, avant de vous donner la parole, j'aimerais revenir sur quelque chose que vient de dire le vérificateur général. Dans ces quatre exemples donnés à la page 4, vous parlez du discours du budget, de renseignements supplémentaires et d'explications. J'aimerais cependant revenir sur ce qu'a dit le vérificateur général. Ce n'est pas une loi, ce n'est qu'une déclaration d'intentions, n'est-ce pas? Je parle du partage des redevances.

**M. Rogers:** J'aimerais répondre à cela. Pour renverser quelque peu la vapeur, j'aimerais dire au nom du gouvernement que cela peut être interprété comme étant un exemple où le gouvernement s'intéresse à la substance économique plutôt qu'à la forme, car il n'est pas tenu à cela par la loi. On fait valoir qu'au point de vue substance, il y a un accord entre les provinces et Ottawa et que cet accord peut être confirmé par

[Text]

place. So we have been hoisted on our own petard—but not really.

The issue of the argumentation legally, as far as our interpretation of our own accounting policy is concerned, is that there are many examples authorized by Parliament which are not statutory budgetary expenditures. Provincial tax agreements provide for the collection of revenue and the handing back to the provinces—and those are non-budgetary by definition. They are non-budgetary items. This is a non-budgetary item. It is a revenue item that has been collected and handed back. So, if we do it in the same fashion under the provincial tax collection agreements, we are saying that this is no different. And that has been the construct the government has put on its accounting. So we believe there is support in the existing law for us to treat it in this fashion, in addition to the substance of the ministerial agreement.

**Mr. Clarke:** Mr. Dye, what you care to comment on this?

**Mr. Dye:** I would not mind having that opportunity. I disagree with Mr. Rogers. I think tax is tax, and expenditures are expenditures, and you cannot make this fuzzy. Now, on the legal point, it is my understanding that payments of income tax to provinces are made under Section 14.(3) of the Financial Administration Act, which is an authority to repay money that is not public money. And there is a special definition of public money. Yet payments of the oil export charge are made under a statutory appropriation in the Energy Administration Act. Provincial income tax collected by Canada is not public money because it does not belong to Canada. If a portion of the OAC is similarly not public money, it could have been paid to the provinces under the FAA Section 14.(3) with no need for statutory appropriation under the EAA.

• 1010

**Mr. Rogers:** With your permission, Mr. Chairman, Mr. Clarke, Mr. Langlois from the Department of Finance is probably able to add to this by virtue of the fact that we are dealing with revenue items here.

**The Chairman:** Mr. Langlois.

**Mr. L. A. Langlois (Special Adviser to the Assistant Deputy Minister, Department of Finance):** Thank you, Mr. Chairman. There seem to have been some implicit comments to the extent that the government may, in fact, be making payments to the provinces under the Canadian Ownership Account without due authorization. I believe that the authorization in this case is statutory authorization—I mean it has already been authorized through a statute. I think we may have been a bit off track; this is kind of an example of the “GM versus GMAC” type of thing. Our budgetary revenue in this case here is showing net of the amount that is paid to province. It has no impact on the reported deficit, or the bottom line in the case of a GMAC.

I think on the economic substance over form, one can argue very much that the reality of the thing is that the 50% of the

[Translation]

des conversations entre les ministres. Nous sommes donc pris à notre propre piège, mais pas vraiment.

Du point de vue juridique, du moins pour ce qui est de notre interprétation de nos conventions comptables, nous pensons qu'il y a de nombreux exemples de dépenses budgétaires non statutaires autorisées par le Parlement. Les accords fiscaux avec les provinces stipulent que le gouvernement fédéral perçoit les impôts et les remet aux provinces; il s'agit là de dépenses qui, par définition, ne sont pas budgétaires. Il en va de même ici. Il s'agit d'un poste de revenu qui est perçu et remis. Donc, si nous procédons de la même façon pour les accords fiscaux avec les provinces, cela revient à dire que c'est la même chose. Et c'est la base de la comptabilité gouvernementale. Donc à notre sens, les lois existantes nous permettent de traiter ces articles de cette façon, compte tenu de la substance des accords ministériels.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur Dye, voudriez-vous répondre à cela?

**M. Dye:** J'aimerais bien pouvoir. Je ne suis pas d'accord avec M. Rogers. Un impôt est un impôt et les dépenses sont les dépenses, il ne faut pas compliquer les choses. Du point de vue de la loi, je crois savoir que les paiements d'impôt sur le revenu aux provinces se font en vertu du paragraphe 14.(3) de la Loi sur l'administration financière, paragraphe qui permet le remboursement d'argent qui n'est pas considéré comme faisant partie des deniers publics. L'expression «deniers publics» est d'ailleurs définie. Et pourtant les paiements sur les redevances d'exportation sur le pétrole sont faits en vertu d'une disposition statutaire de la loi sur l'administration de l'énergie. Les impôts provinciaux perçus par le Canada ne sont pas des deniers publics car ils n'appartiennent pas au Canada. De la même façon, si une partie de la redevance d'exportation sur le pétrole ne constitue pas des deniers publics, elle aurait pu être remise aux provinces en vertu du paragraphe 14.(3) de la Loi sur l'administration financière, et il n'aurait pas été nécessaire d'inclure une disposition à cet effet à la Loi sur l'administration de l'énergie.

**M. Rogers:** Si vous me le permettez, monsieur le président, et monsieur Clarke, M. Langlois du ministère des Finances pourrait prendre la parole pour compléter la réponse.

**Le président:** Monsieur Langlois.

**M. L.A. Langlois (conseiller spécial au sous-ministre adjoint, ministère des Finances):** Merci, monsieur le président. On a donné à entendre que le gouvernement fait peut-être des paiements aux provinces en vertu du Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne sans qu'il y soit vraiment autorisé. A mon sens, l'autorisation dans ce cas est statutaire en ce sens qu'elle se retrouve dans une loi. Nous faisons peut-être un peu fausse route; c'est un autre exemple du type «GMAC par rapport à GM». Dans ce cas-ci, nos recettes budgétaires sont montrées après paiement aux provinces. Cela n'a aucune répercussion sur le déficit signalé ou pour la GMAC, le bilan.

Au sujet de la primauté de la substance économique sur la forme, on pourrait facilement faire valoir qu'en définitive, le



[Texte]

revenue which in fact is available for government's expenditures in other programs is the amount that is shown as revenue. The other 50% goes to the provinces and that is kind of discretionary. That is one of the difficulties, I guess, when we do get in this complex theory of economic substance over form. As you can appreciate, what we have already is a clear example of subjectivity. You can have in most cases two professional bodies who will take a different perception on the very same point.

And I am not sure that, unless we have a very closely chartered course here, we should move too fast in this acceptance of a theoretical notion of substance over form. You do have difficulty now with... well, in some cases, one follows the letter of the law and, in another case, it is following the substance. In both cases we have disagreement of from two professional bodies—that is, from the Comptroller General on one side, and the Auditor General on the other. I think the message one can get out of this is for us kind of to move slowly. I think Mr. Rogers mentioned that there is a study going on in his office which addresses, if you will, the basic philosophy of what the purposes are of the government's public accounts. I think that is foremost in what we have to resolve, and that is not all that easy.

If, indeed, the general philosophy now on that report is that it is a reporting back to Parliament of the taxation of what was the revenue that came from the taxation powers, and the use of the funds that have been appropriated by Parliament, that sounds very narrow in itself. But once we move away from that through substance over form, what are we looking for? Are we looking for a balance sheet for the federal government? That is what one does in the private sector; one focuses in some instances on the balance sheet. One has to ask oneself if this is appropriate for the government.

As to substance over form, this is the type of discussion we have. As I mentioned, the Office of the Comptroller General is doing a study; Finance is a participant in this, as is the Office of the Auditor General and other interested parties. It is also fair to note that CICA, the professional body on accounting, is also looking at this varied matter and, in particular, for the government sector.

• 1015

**Mr. Dye:** Could I made a quick comment on what Mr. Langlois and Mr. Rogers have—said that there would be no change in the deficit. For the last year anyway, in 1983, that is true; there would be no change now. But if the government had followed the law and followed the economic substance over form approach in 1982, then the deficit combination would have been \$455 million greater. So I agree that for this year there is no change. And in the future this thing is going to go away anyhow, because the oil prices are reaching international prices. So it is becoming a non-issue, the oil export charge. But a year ago, in my view we were out \$455 million in the deficit, and I reported that to you.

**The Chairman:** Mr. Clarke, one last question?

**Mr. Clarke:** Funny! I thought I only had one first question but, anyway, there probably will not be any problem with time this

[Traduction]

50 p. 100 des recettes servant à financer les dépenses gouvernementales dans d'autres programmes se retrouve aux recettes. L'autre 50 p. 100 est versé aux provinces et c'est une dépense discrétionnaire. C'est un des problèmes que soulève cette complexe théorie de la primauté de la substance économique sur la forme. Comme vous pouvez le voir, nous avons déjà un bon exemple de subjectivité. Dans la plupart des cas, deux organismes professionnels auront une perception bien différente d'un même problème.

A moins d'avoir une feuille de route très précise, je pense que nous ne devrions pas nous avancer trop vite dans la mise en oeuvre de cette théorie de la primauté de la substance sur la forme. Vous avez déjà des problèmes maintenant. Dans certains cas, on suit la loi à la lettre et dans d'autres cas, on respecte l'intention du législateur. Dans les deux cas, il y a désaccord des deux organismes professionnels, c'est-à-dire le contrôleur général d'une part et le vérificateur général d'autre part. La conclusion qu'il faut tirer de tout cela, c'est qu'il faut procéder lentement. M. Rogers a déjà dit que son bureau est en train de faire une étude portant sur la philosophie de base des comptes publics du gouvernement. À mon sens, cette étude est essentielle à la solution de notre épineux problème.

Si de fait la philosophie générale veut qu'il s'agisse d'un rapport au Parlement sur l'imposition de revenus découlant de pouvoirs de taxation, et sur l'utilisation des fonds qui ont été approuvés par le Parlement, cette interprétation est, en soi, très étroite. Mais si nous nous détachons de cette interprétation, que chercherons-nous? Voulons-nous un bilan pour le gouvernement fédéral? C'est ce qui existe déjà dans le secteur privé; on se concentre sur le bilan. Il faut se demander si cette pratique serait appropriée pour un gouvernement.

Pour ce qui est de la primauté de la substance sur la forme, nous en discutons justement. Comme je le disais, le bureau du contrôleur général mène une étude, le ministère des finances y participe, comme le bureau du vérificateur général et d'autres parties intéressées. Il faut également souligner que l'Institut canadien des comptables agréés, l'association professionnelle des comptables, étudie cette question, notamment en ce qui a trait au gouvernement.

**M. Dye:** Pourrais-je répondre rapidement à ce que MM. Langlois et Rogers viennent de dire, à savoir qu'il n'y aurait aucun changement au déficit? Cette affirmation est vraie pour l'année dernière, 1983. Cependant si le gouvernement avait respecté la loi et maintenu en 1982 la primauté de la substance économique sur la forme, le déficit accumulé aurait été de 455 millions de dollars de plus. Donc, pour cette année, j'en conviens, il n'y a pas de changement. Et à l'avenir, ce problème disparaîtra car les prix du pétrole se rapprochent de plus en plus du prix international. Donc cette redevance d'exportation sur le pétrole disparaîtra. Cependant, il y a un an, à mon sens, il manquait 455 millions de dollars au déficit et je vous l'avais signalé.

**Le président:** Monsieur Clarke, votre dernière question.

**M. Clarke:** Déjà? Je pensais n'avoir qu'une seule question à poser mais de toute façon, nous ne manquerons pas de temps



[Text]

morning. I want to talk to Mr. Rogers about his office's function in this whole problem. I will probably lead up to a question. I would have expected the Office of the Comptroller General to take the lead in the problem we are discussing this morning—the presentation of financial information. I realize you were not here a decade ago and your office was not here a decade ago, but I was and we were considering this problem then. Since then, the Public Accounts committee has made a number of recommendations, taken the lead to a large extent. The Auditor General has also taken the lead by his comments last year, and this year especially. The Canadian Institute of Chartered Accountants has taken the lead by forming the public sector accounting and auditing committee. I am distressed that . . . well, that started over two years ago and the estimate was five years, which horrified me at the time. Recently I have asked the Institute of Chartered Accountants what their timetable is, and they are still five years away in their estimate of time. I can see that after they make their report, it is going to take another five or seven years before there is any agreement in the government. So you know, two decades will have gone by and we are still wrestling with this problem.

I do not see why the Comptroller General, once he was established, could not have taken the bull by the horns and had a study . . . I know you have undertaken one; you have reported on it and, in fact, I would like to hear what you have to say about the progress report of November 1, 1983 because I missed that somehow. But to continue, I do not see why the Comptroller General could not have taken the lead on getting the government to make the changes required in the law. I mean, you are closer, and in a better position than anybody else I can think of to get changes made in the Financial Administration Act and any other laws needed to be changed, to get us to the situation where Stan Hovdebo can understand the financial statements and Ken Dye can give a clear opinion on them. It just does not seem to me that it should be as difficult as it is.

**The Chairman:** Mr. Rogers

**Mr. Rogers:** Thank you, Mr. Chairman. To take your points possibly in reverse order, to change the law, I have found, is an extraordinarily difficult thing to do. At 11 o'clock this morning there will have been an all-party agreement to review Bill C-96, which makes a number of changes to the Financial Administration Act, which were identified to me as a top priority when I arrived here on April 2, 1978, and which have now been on the floor of the House for approximately two years. So it is not an easy thing to seek and accomplish a legislative change even after the body of work that lies behind it has been done. So that is a tortuous course. Obviously, my comment is not intended to be in any way pejorative; it merely says that there is an enormous amount of work that Parliament deals with and it deals with it in accordance with its priorities.

The second observation is that my office is charged within government, to lead such reforms as will eventually be adopted by Parliament in the financial statements of Canada. It is important that those receive general agreement. If we have generally accepted accounting practices in the private sector, it

[Translation]

ce matin. J'aimerais discuter avec M. Rogers du rôle de son service dans ce problème. Je vais probablement soulever une question. J'aurais pensé que le Bureau du contrôleur général aurait pris les devants dans ce problème que nous étudions ce matin, la présentation des renseignements financiers. Je sais que vous n'étiez pas ici il y a dix ans, que votre bureau n'était pas ici il y a dix ans; cependant j'y étais et déjà à l'époque nous nous penchions sur ce problème. Depuis lors, le Comité des comptes publics a fait plusieurs recommandations, et a dans une grande mesure ouvert la voie. C'est également ce qu'a commencé à faire le vérificateur général l'année dernière et, d'une façon plus pressante, cette année. L'Institut canadien des comptables agréés s'attaque de front au problème par son comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public. Je crains . . . Cette étude a commencé il y a deux ans et on calculait qu'il faudrait cinq ans pour la terminer, ce qui m'avait horrifié. Récemment, j'ai communiqué avec l'Institut canadien des comptables agréés pour connaître leur calendrier et l'on m'a répondu qu'il faudrait encore cinq ans. Une fois que le rapport de ce comité sera présenté, il faudra encore attendre cinq ou sept ans avant de connaître la réaction du gouvernement. Donc, deux décennies se seront écoulées et le problème existera toujours.

Je ne vois pas pourquoi le contrôleur général n'a pas pris le taureau par les cornes pour faire une étude . . . Je sais que vous avez entrepris d'en faire une, vous nous l'avez signalée et de fait j'aimerais savoir ce que vous pensez du rapport provisoire du 1<sup>er</sup> novembre 1983, car je n'ai pas bien compris. Cependant pour poursuivre, je ne vois pas pourquoi le contrôleur général n'a pas ouvert la voie pour forcer le gouvernement à apporter les modifications prévues à la loi. À mon sens, vous êtes les mieux placés pour obtenir des modifications à la Loi sur l'administration financière et aux autres lois pertinentes, ce qui permettrait à Stan Hovdebo de bien comprendre les bilans financiers et à Ken Dye de nous donner une opinion réelle à leur sujet. À mon sens, cela ne devrait pas être si difficile.

**Le président:** Monsieur Rogers.

**M. Rogers:** Merci, monsieur le président. Je vais répondre à vos observations en commençant par la dernière. J'ai découvert qu'il est très ardu de modifier la loi. À 11h00 ce matin, les partis se seront entendus pour revoir le Projet de loi C-96, apportant certaines modifications à la Loi sur l'administration financière; lorsque je suis arrivé ici le 2 avril 1978, l'urgence de ces modifications m'avait frappé; or, elles ont été déposées en Chambre il y a bientôt deux ans. Donc, il n'est pas facile d'obtenir des modifications législatives même après que le gros du travail est fait. C'est difficile. Bien sûr, je ne dis pas cela de façon péjorative; je veux tout simplement souligner que le Parlement a énormément de travail à faire et qu'il le fait selon ses priorités.

Deuxièmement, mon bureau est chargé au sein de l'administration gouvernementale d'ouvrir la voie à ces réformes qui seront adoptées par le Parlement pour ce qui est des états financiers du pays. Il est important que ces modifications soient généralement acceptées. Le secteur privé fonctionne

## [Texte]

means that there is consensus that those are reasonable. So correspondingly, government and my office importantly, having the lead role here, must seek consensus, and that is what we are doing.

• 1020

We are on track with the study that we told this committee two years ago we were undertaking. By the end of this fiscal year or shortly thereafter, we will have a comprehensive set of proposals that deal with the purposes and objectives of the financial statements; that will deal with the options of accounting policy change which could flow from those objectives and purposes. And we will have hard examples, of what the accounting would look like adopting those options compared to present practice so that members, as well as those internally in government, can look at the sequence from purpose and objective to the change in principle to a hard example. Yes, sir.

**The Chairman:** Can I hold you to one comment? Don Johnston replied to a question of Mr. Clarke's in committee, and suggested that the preliminary financial statements would be ready by March 1984. Are you now suggesting that it will be a position paper and not the preliminary financial statements?

**Mr. Rogers:** No. We will have them available as examples.

**The Chairman:** So there will be preliminary financial statements...

**Mr. Rogers:** For discussion, ours.

**The Chairman:** Not a position paper and, then, a financial statement?

**Mr. Rogers:** No. We will lock them together.

**The Chairman:** Thank you.

**Mr. Rogers:** Now this piece of work is going to be substantially in advance of the Canadian Institute of Chartered Accountants. We hope it will be an important assist to them. What they do and how long it takes obviously will depend on what their reaction is. I would expect that it will not lead to a significant time delay in our government being able to act as it would. I suspect that we can have some agreement in principle, if not agreement specifically to proceed from the CICA, which I think is important for government to have, and members to have assurance of, even though there is a whole host of questions it raises of non-compliance in other public sector jurisdictions, such as provinces.

So I trust that in this fashion, we are not talking about something which is going to take us five years to get to a point of discussion. I do caution however that it may take a considerable period of time to have consensus everywhere on whatever choices of these options we present in our papers and, also, to change the laws. That is where the time lag, I suspect will come from.

**The Chairman:** Mr. Kelly.

**Mr. Kelly:** Mr. Chairman, I had a whole host of terrific questions, but you and Bill Clarke have asked them all. A quick way out!

**The Chairman:** Mr. Beatty.

**Mr. Beatty:** I gather there are too many untrained *l'ayeurs*. There are essentially two issues with regard to the form of the reporting of the accounts. One is as to the merits of what the

## [Traduction]

selon des principes comptables généralement reconnus, ce qui signifie qu'on reconnaît généralement qu'ils sont raisonnables. Donc, le gouvernement et plus particulièrement mon bureau doivent ouvrir la voie, chercher à créer un consensus, et c'est précisément ce que nous faisons.

Nous respectons le calendrier de l'étude que nous avons annoncée au Comité il y a deux ans. A la fin de l'année financière en cours ou peu de temps après, nous pourrions mettre de l'avant un ensemble complet de propositions portant sur les buts et objectifs des états financiers; cela nous permettra de nous attaquer aux options de conventions comptables qui découleront de ces buts et objectifs. Nous pourrions également donner des exemples réels des comptes selon chacune des options, si bien que les députés ainsi que les parties intéressées dans l'administration gouvernementale, pourront étudier toute la question. Oui, monsieur.

**Le président:** Pourrais-je faire une observation? Don Johnston a répondu à une question de M. Clarke en comité et a dit que les états financiers préliminaires pourraient être prêts en mars 1984. Vous nous dites maintenant qu'il s'agira d'un document d'orientation et non pas d'états financiers préliminaires?

**M. Rogers:** Non. Nous en aurons des exemples.

**Le président:** Donc, nous aurons des états financiers préliminaires...

**M. Rogers:** Pour discussion, les nôtres.

**Le président:** Nous aurons donc un état financier et non pas un document d'orientation?

**M. Rogers:** Les deux seront intégrés.

**Le président:** Merci.

**M. Rogers:** Ce document sera présenté bien avant le rapport de l'Institut canadien des comptables agréés. J'espère qu'il permettra d'accélérer leur travail. Leur étude et sa durée dépendront évidemment de leurs réactions à notre présentation. J'espère que cela ne retardera pas la capacité d'agir du gouvernement. Je pense que nous pouvons avoir un accord de principe sinon un accord définitif de l'ICCA, ce qu'il est important d'avoir pour le gouvernement, ce qui est une garantie pour les députés, même si cela soulève beaucoup d'autres questions de non-respect dans d'autres juridictions du secteur public, notamment les provinces.

Donc, j'espère que de cette façon, nous n'aurons pas à attendre encore cinq ans avant de commencer à discuter. Je dois cependant dire qu'il faudra peut-être attendre longtemps avant d'en venir à un consensus sur les options que nous présenterons et avant d'en voir les modifications dans la loi. À mon sens, le retard viendra de là.

**Le président:** Monsieur Kelly.

**M. Kelly:** Monsieur le président, j'avais toutes sortes de questions intéressantes à poser, mais vous et Bill Clarke l'avez fait pour moi. Tant pis!

**Le président:** Monsieur Beatty.

**M. Beatty:** Il n'y a pas assez de spécialistes. Essentiellement, il existe deux problèmes quant à la forme de présentation des comptes. Le premier porte sur la valeur des recommandations



[Text]

Auditor General is recommending, and I gather there is disagreement on that; but also there is the issue as to the legality of his recommendations as the law stands today. The Auditor General indicated that he has a legal opinion which suggests that it would be possible for you to make the report in the form which he is recommending as the law stands today. Mr. Rogers, have you asked for and have you received a formal opinion of the Department of Justice which sustains your position that your hands are tied?

**Mr. Rogers:** Mr. Beatty, it really is not a legal question. I stress that if the Auditor General says we should have \$24 billion or \$16.5 billion more of liabilities on the books in that alternative presentation, nobody has accepted my argumentation for why we should not put \$36 billion worth of assets on the books. It comes back to the basic agreement as to what the form is and how much of whatever set of the menu of options available should be adopted. So it is not just a question of narrowly saying legally we can or cannot, it is a question of . . .

• 1025

**Mr. Beatty:** I do not dispute that, but I would want to check the record, I suppose, as I am sure I distinctly heard you say that your hands were tied legally; that as things stand today, you could not report the accounts in the way recommended by the Auditor General.

**Mr. Rogers:** The Financial Administration Act does not override all other acts of Parliament, in our view. The Unemployment Insurance Act specifies the accounting, if the Supplementary Retirement Benefits Act specifies the accounting, if the Canada Pension Plan specifies what the government's liability is in the law, the Financial Administration Act does not override them.

**Mr. Beatty:** Could I just go back to the first question? Have you asked for, and have you received, a formal legal opinion from the Department of Justice as to the assertion that your hands are tied legally? I mean in that you could not report the accounts in the way the Auditor General requests.

**Mr. Rogers:** The answer is, no, sir. The second answer would be that, if I had such an opinion, in accordance with the restrictions placed upon me and upon all ministers, I could not make that opinion public.

**Mr. Beatty:** No. Of course, that is not so. Indeed there is plenty of precedent. Mr. Rogers, the committee of which I am Joint Chairman—the Standing Joint Committee on Regulations and other Statutory Instruments—on a routine basis asks for, and receives, information from departments as to the legal rationale for the position they take. It is up to you to decide whether or not to invoke a solicitor—client privilege with any opinion from the Department of Justice. You can choose to do that; we cannot compel it from you if you make that decision. On the other hand there is a long, well established, tradition that the legal reasoning behind decisions made by ministers of the Crown and by their departments can be properly disclosed to Parliament. I would refer you to the proceedings of the Standing Joint Committee on Regulations and Other Statutory Instruments. Further, I would refer you to a letter from Ron

[Translation]

du vérificateur général et je crois percevoir un certain désaccord; il y a également les aspects juridiques de ces recommandations par rapport à la loi telle qu'elle existe. Le vérificateur général a dit avoir un avis juridique lui permettant de penser que vous pourriez faire un rapport comme il le recommande; selon lui, la Loi vous autorise à le faire. Monsieur Rogers, avez-vous demandé au ministère de la justice un avis officiel confirmant votre opinion, c'est-à-dire que vous ne pouvez rien faire?

**M. Rogers:** Monsieur Beatty, il ne s'agit pas réellement d'une question juridique. Je répète que si le vérificateur général prétend que notre passif devrait, dans l'autre présentation, être supérieur de 24 milliards de dollars ou de 16.5 milliards de dollars, personne n'accepte mon argumentation quant à savoir pourquoi nous ne devrions pas mettre également 36 milliards de dollars d'actif. On en revient à la question fondamentale: qu'est-ce que la forme et quelles parts des options devrait être adoptée. Donc il ne s'agit pas simplement d'être étroit d'esprit et de dire que du point de vue juridique nous le pouvons ou non, il s'agit plutôt . . .

**M. Beatty:** Je ne le conteste pas, mais je tiens quand même à vérifier la transcription car je suis sûr de vous avoir entendu dire que vous étiez astreint par la loi et que, dans la situation actuelle, vous ne pouViez pas faire rapport de ces comptes selon les procédures recommandées par le vérificateur général.

**M. Rogers:** À notre avis, la loi sur l'administration financière n'a pas préséance sur toutes les autres lois adoptées par le Parlement. Si la loi sur l'assurance-chômage, si la loi sur les prestations de retraite supplémentaires et si le régime de pensions du Canada définissent les procédures de comptabilité et les obligations financières du gouvernement, la loi sur l'administration financière n'a pas préséance sur elles.

**M. Beatty:** Permettez-moi de revenir à la première question. Avez-vous consulté officiellement le ministère de la Justice au sujet de cette obligation légale à laquelle vous seriez astreint, à savoir que vous ne pouvez pas faire rapport des comptes selon les procédures recommandées par le vérificateur général.

**M. Rogers:** Non, nous ne l'avons pas fait. De toute façon, même si j'avais consulté le ministère de la Justice à ce sujet, je ne pourrais pas, pas plus que les autres ministres qui le consulteraient, vous divulguer l'avis juridique qu'il m'aurait donné.

**M. Beatty:** Bien sûr que si. Il y a beaucoup de précédents à cet égard. Monsieur Rogers, je suis coprésident du Comité permanent mixte sur les règlements, et je peux vous dire que nous demandons fréquemment à des ministères de justifier légalement leur position. C'est vous qui décidez d'invoquer ou non une relation privilégiée entre avocat et client lorsque vous vous adressez au ministère de la Justice. Certes, vous pouvez invoquer une telle relation et nous ne pouvons pas vous obliger à y renoncer.

Par ailleurs, une vieille tradition veut que les motifs juridiques venant à l'appui des décisions prises par les ministres et par leur ministère peuvent être dûment divulgués au Parlement. Il vous suffit de prendre connaissance des délibérations du Comité permanent mixte sur les règlements. De plus, j'aimerais vous reporter à une lettre de Ron Basford, lorsqu'il était



[*Texte*]

Basford, when he was Minister of Justice, explaining that was precisely the position the government was taking. So it would be ludicrous for the government to take the position that we believe what we are doing is right, and we are not going to tell you why it is right. It is absolutely intolerable for Parliament to settle for that.

**Mr. Rogers:** Well, Mr. Chairman, I will go and get an opinion.

**Mr. Beatty:** Okay. Will you make it available to us?

**Mr. Rogers:** I will have to verify that with my minister.

**Mr. Beatty:** Or an explanation of the legal rationale? Surely, you should be prepared to explain to the committee why it is that you reject the legal opinion that the Auditor General has. Is the Auditor General prepared to be somewhat more candid with the committee? Would he make his legal opinion available?

**Mr. Dye:** Of course I will.

**Mr. Rogers:** May I just close, sir, by saying that, even if I had that opinion, and even if it said we could, I still am left with the dilemma, as is government, as to what the menu is that is represented in some alternative form.

**Mr. Beatty:** Yes. We get to the question of merit then, as opposed to legality, but I think that we should deal with each separately. And if we can deal with the question of legality and come to some agreement on that, I think that would be helpful and we could then deal with it strictly on the merits of the case.

I was struck by your comments with regard to the Auditor General's assertion that there were some \$16.5 billion worth of liabilities which were not properly reported. I think you countered it by saying that if you did that, then you could also say that there are \$36 billion worth of assets which then would have to be properly reported. Could I ask the Auditor General if he accepts that assertion, first of all? Or did I not correctly understand him to say that, in fact, assets were being overstated as things are today, and liabilities were being understated? Does he accept the figures which the Comptroller General was offering?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, in answer to Mr. Beatty's question, there is a broad concept used to put together a statement of assets and liabilities and it is called a "claims and obligations" approach. Bridges are not a claim; buildings are not a claim; gold is not a claim; but obligations and liabilities should be there. The whole concept of the way we have these statements now is that the things which are not claims are not considered to be assets for purposes of putting together these numbers. So in my view, to say that there is \$36 billion worth of assets not recorded is a red herring. It is not part of the discussion. But in my view the fact that there are \$16 billion worth of liabilities not booked, when the concept is recording obligations, then that that is an obligation of the government and should be recorded.

• 1030

**The Chairman:** Mr. Rogers.

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, as I said in my opening remarks, I did not intend to throw aspersions on, or to try to discredit the

[*Traduction*]

ministre de la Justice, où il explique précisément la position adoptée par le gouvernement. Il serait tout à fait ridicule, de la part d'un gouvernement, d'adopter la position qu'il juge adéquate, mais de refuser de nous dire pourquoi elle est adéquate. Le parlement ne pourrait absolument pas tolérer ce genre de chose.

**M. Rogers:** Dans ce cas, monsieur le président, je vais consulter le ministère de la Justice.

**M. Beatty:** Bien. Nous communiquerez-vous sa réponse?

**M. Rogers:** Il faudra que je me renseigne auprès de mon ministre.

**M. Beatty:** Ou une explication des justifications données par ce ministère? Vous devriez certainement être en mesure d'expliquer à notre Comité pourquoi vous réfutez l'avis juridique du vérificateur général. Ce dernier, quant à lui, est-il disposé à être plus franc avec notre Comité? Est-il prêt à nous donner les motifs de sa décision?

**M. Dye:** Bien sûr.

**M. Rogers:** Permettez-moi de terminer en vous disant, monsieur, que, même si le ministère de la Justice estimait que nous en avons le droit, je me retrouverais toujours devant le même dilemme, tout comme le gouvernement d'ailleurs, pour répondre à la requête du vérificateur général.

**M. Beatty:** Peut-être, mais je pense qu'il vaut mieux examiner séparément la question de la légalité et celle des circonstances. Si nous réussissons à nous entendre sur la première, je pense que nous pourrions plus facilement aborder la seconde.

J'ai été très étonné par votre réaction aux déclarations du vérificateur général selon lesquelles un passif d'environ 16,5 milliards de dollars n'aurait pas été comptabilisé de façon appropriée. Vous avez en effet répondu que, s'il fallait le comptabiliser, il faudrait en faire autant de l'actif de 36 milliards de dollars. J'aimerais tout d'abord savoir ce que pense le vérificateur général d'une telle réponse. Il me semble l'avoir entendu dire que, en fait, l'avoir était actuellement surévalué et que le passif était minoré. J'aimerais donc savoir si le vérificateur général accepte les chiffres avancés par le contrôleur général.

**M. Dye:** Monsieur le président, en réponse à la question de M. Beatty, j'aimerais dire que pour dresser un bilan de l'actif et du passif, on a recours à ce que l'on appelle la méthode des «créances et engagements». Les ponts, les immeubles et l'or ne sont pas des créances, mais les engagements et le passif devraient y figurer. Selon le principe fondamental de cette méthode, ce qui n'est pas une créance ne peut pas être considéré comme un avoir dans ces comptes. Donc, à mon avis, cela ne sert à rien de dire qu'un actif de 36 milliards de dollars n'a pas été comptabilisé. Cela n'a rien à voir avec la discussion. En revanche, il faut absolument comptabiliser un passif de 16 milliards de dollars car le principe de cette méthode consiste à comptabiliser les engagements.

**Le président:** Monsieur Rogers.

**M. Rogers:** Monsieur le président, comme je l'ai dit tout à l'heure, je n'ai nullement l'intention de dénigrer les exemples

[Text]

examples given by the Auditor General. The reason for raising the questions I have raised is to impress, I hope, upon committee members the complexity of this question. In the question of claims, I would proffer, again, another example which asks why limit the doctrine of claims simply to the examples he has given. There are many more examples of claims that could be put on the books. Canada Pension Plan is one.

Secondly, if we are re-examining on a fundamental basis the financial statement practices of Government of Canada, why are we necessarily limiting our discussion merely to the old doctrine of financial claims? Why are we not considering looking at changes that are more, and equally, profound in how government accounts for its business, such as the asset examples I gave?

**Mr. Beatty:** Those are fair questions and I wonder whether Mr. Dye would respond to it.

**Mr. Dye:** We have always viewed the claims to be debits—they are on that side—and the obligations to be credits. I think the Canada Pension Plan obligations are credits and not debits; therefore, they are not claims.

Mr. Rogers is right, we could go right back to basics. Probably, to get back to basics, I think you have to start with what do you, as parliamentarians, want to set up summary financial statements for? You know we are very fortunate in this country. We do something which, to my mind, no other industrialized country does. It presents a set of financial statements. And here we are, advancing arguments to improve upon something that most countries do not even have in the first place.

**The Chairman:** I do not think we should lose sight of that.

**Mr. Dye:** No, I think the government . . . you know, I am not always unfair—at least, I am never unfair, but I thinking some credit should be given—to the government.

**Some hon Members:** Oh, oh!

**Mr. Dye:** They are doing something that I take some pride in. When I go around the world, when I speak to my American counterpart or my U.K. counterpart, well then I can say, in my country we do have a set of financial statements and, as Auditor General I give an opinion on them. In most countries, there is utter amazement that our government has come that far along. So, although you may perceive me to be critical, I do have in mind a sense of fair play, and it is just to complement the government on how far they have gone. Now there is a long way they could go and be more useful to us all.

**The Chairman:** Mr. Beatty.

**Mr. Beatty:** I have one final question I want to pursue again because of my lay background here. Could the Auditor General define what he means by “substance over form” and “form over substance”? What is the significance of?

**Mr. Dye:** I will try. It is a thing which is not well documented I suppose in government literature. I think the accounting world has thought about it. Basically, if you go the route of “form”, there is very strict compliance to technical/legal

[Translation]

donnés par le Vérificateur général. Si j'ai soulevé ces questions, c'est pour bien faire comprendre aux membres du Comité, la complexité de tout ce sujet. En ce qui concerne les créances, j'aimerais vous donner un autre exemple qui permet de se demander pourquoi on limiterait la méthode des créances aux seuls exemples qu'il a donnés. On pourrait en effet comptabiliser beaucoup plus de créances, notamment le Régime de pensions du Canada.

Deuxièmement, si l'on décide de réexaminer les principes fondamentaux des pratiques de comptabilité financière du gouvernement du Canada, pourquoi alors limiter la discussion à la vieille méthode des créances financières? Pourquoi n'envisageons-nous pas alors d'introduire des changements plus radicaux dans des méthodes comptables du gouvernement, comme les exemples d'avoirs que je viens de vous donner?

**M. Beatty:** Ce sont-là des questions tout à fait pertinentes et je me demande si M. Dye est prêt à y répondre.

**M. Dye:** Nous avons toujours considéré que les créances étaient des débits et que les engagements étaient des crédits. Ainsi, les engagements du Régime de pensions du Canada constituent des crédits et non pas des débits; en conséquence, ce ne sont pas des créances.

M. Rogers a raison de dire que nous devrions revoir les principes fondamentaux de tout ce système. On pourrait sans doute commencer par se demander ce que, vous, parlementaires, vous comptez faire de ces états financiers résumés. Vous avez beaucoup de chance, vous savez, d'avoir à votre disposition de tels documents, car, que je sache, aucun autre pays industrialisé ne soumet ce genre de documents à son Parlement. Maintenant, nous en arrivons au point où nous discutons de la meilleure façon d'améliorer des états financiers que la plupart des autres pays n'envisagent même pas de soumettre à leur Parlement.

**Le président:** Vous avez raison, c'est un point important.

**M. Dye:** J'espère que je ne suis pas toujours injuste et que, en fait, que je ne le suis jamais, mais j'estime que le gouvernement mérite d'être félicité.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Dye:** Il a pris une décision dont nous devrions être fiers. Lorsque je me rends à l'étranger et que je rencontre mon homologue américain ou britannique, je suis fier de leur parler des états financiers que nous soumettons à notre Parlement et au sujet desquels je donne un avis en tant que Vérificateur général. La plupart de ces gouvernements étrangers sont absolument sidérés de voir que notre gouvernement souhaite aller si loin. Donc, même si vous pensez que je suis très critique, je sais quand même faire la part des choses et je tiens à féliciter le gouvernement de toutes les mesures qu'il a su prendre. Toutefois, le gouvernement a encore beaucoup à faire s'il veut nous être encore plus utile.

**Le président:** Monsieur Beatty.

**M. Beatty:** J'aimerais vous poser une dernière question, et j'espère que vous me pardonneriez mon ignorance en la matière. Le Vérificateur général pourrait-il nous préciser ce qu'il entend par «le fonds et la forme»?

**M. Dye:** Je vais essayer. On n'en parle certainement pas beaucoup dans les documents du gouvernement, mais les comptables y ont réfléchi. En substance, si vous optez pour «la forme», l'objectif fondamental consiste à respecter très



*[Texte]*

requirements. If the law said that all debits shall be declared assets... for example, it is conventional that salaries are expenditures, and expenditures by definition are debits. If the government were to say in law that, forever after, all salary expenditures shall be considered assets of the nation, then financial statements would be produced, if in compliance strictly in form, and show you this great pile of assets of salaries being spent since Confederation. Whereas, "substance" would say, Well, maybe that is what the law says, but it is nonsense: that to more appropriately reflect what salaries are, they should be an expenditure of government. So if you had that extreme and hypothetical choice of salaries being assets, or salaries being expenditures, my view is, as a professional accountant, that they should be called what they are—that being expenditures and not assets.

**Mr. Beatty:** Can I just get some clarification on what you are asserting in this particular case? Are you suggesting that, in fact, their hands are tied by the law, and that they are forced to misreport the accounts as a result? Or are you saying that, in fact, there is discretion within the law to report it either way and that, perhaps because of convention, they are reporting a way which does not fairly reflect substance?

**Mr. Dye:** I think the latter part of your comments are what I would join. I think the conventions and the interpretations of the law have resulted in what has become in my view an unfair presentation of where we are at or how we got there.

**Mr. Beatty:** It is strictly a matter of convention, not of legality?

**Mr. Dye:** It is a combination of the two. I think we can achieve meaningful representation of the financial position of the country and comply with the law at the same time, which is what I think we would all like to do.

• 1035

**Mr. Beatty:** Are you suggesting in some way a dual reporting method—would report in

**Mr. Dye:** Yes, I am.

**Mr. Beatty:**—they accordance with the law as it stands today, and that for greater clarity, they might have a second set of books, if you like, which would report on a substance-over-form basis.

**Mr. Dye:** No. The same set of books; a different accumulation of the numbers—a different reflection of them. For example, take unemployment insurance. There is a set of accounts which I sign for the Unemployment Insurance Commission, and it will show that there is about \$8 billion worth of expenditure and \$5 billion worth of premiums coming in, and I think it was about \$3.6 billion worth of deficiency last year. Now, at the moment that deficiency is shown as a reduction of the liabilities of this country, and it seems to me that is not a fair presentation. It is something akin to saying that a person who has been unemployed, who has lost his salary and has no income, has a lack of income, has a deficiency, takes that away from his mortgage and says, My net position is my mortgage; take away the money I did not earn is what I owe. That is the

*[Traduction]*

strictement des exigences techniques ou juridiques. Si la loi exige que tous les débits soient comptabilisés comme avoirs... par exemple, généralement, les salaires sont considérés comme des dépenses et celles-ci, par définition, sont des débits. Si le gouvernement prescrit dans la loi que, dorénavant, toutes les dépenses salariales seront considérées comme des avoirs de la nation, les états financiers seront comptabilisés en conséquence et, strictement sur le plan de la «forme», vous aurez toute une liste des avoirs constitués par les salaires versés depuis la Confédération. Par contre, «le fonds» signifie quelque chose de différent; mon exemple est peut-être ridicule, mais supposons que la loi prescrive que, pour mieux refléter les salaires, il faut les considérer comme une dépense du gouvernement. Vous avez donc ce choix entre deux extrêmes sur la façon de considérer les salaires, à savoir des avoirs ou des dépenses; or, en tant que comptable, j'estime que ces salaires devraient être considérés comme tels, c'est-à-dire comme des dépenses et non pas comme des avoirs.

**M. Beatty:** J'aimerais insister sur l'exemple que vous venez de nous donner. Voulez-vous dire qu'ils sont contraints, par la loi, à mal comptabiliser toutes ces dépenses? À moins que vous ne vouliez dire que la loi autorise une certaine latitude et que, peut-être par tradition, leurs méthodes de comptabilité ne reflètent pas équitablement «le fonds»?

**M. Dye:** C'est plutôt à la deuxième partie de votre commentaire que je souscris. Les conventions et les différents cas d'interprétation de la loi ont donné lieu à ce qui est, à mon avis, une présentation erronée de la situation financière actuelle.

**M. Beatty:** Est-ce strictement une question de convention, et non pas de légalité?

**M. Dye:** C'est plutôt une combinaison des deux. Je suis convaincu que nous pouvons à la fois faire une présentation fidèle de la situation financière de notre pays et respecter la loi, ce qui est notre objectif à tous, j'espère.

**M. Beatty:** Voulez-vous dire qu'une méthode de comptabilisation double...

**M. Dye:** Oui, c'est cela.

**M. Beatty:** Une première présentation serait fidèle à la loi actuelle et, par souci de précision, on pourrait avoir une deuxième série de livres comptables où le fond aurait pré-séance sur la forme.

**M. Dye:** Non, on emploierait les mêmes livres, mais ces derniers indiqueraient un total différent pour les mêmes chiffres. Prenons l'exemple de l'assurance-chômage. La série de comptes que je signe pour la Commission d'assurance-chômage indique environ 8 milliards de dollars de dépenses et 5 milliards de dollars de recettes, provenant des cotisations; l'année dernière, le déficit, ou manque à gagner, était d'environ 3.6 milliards de dollars. Or, actuellement, ce manque à gagner est considéré, à tort à mon avis, comme une réduction du passif de notre pays. Or, cela revient à dire qu'une personne se trouvant en chômage, ne touchant plus son salaire et n'ayant aucun revenu, à un manque à gagner qu'elle déduit de son hypothèque pour dire ensuite: ma situation financière nette correspond à mon hypothèque; en d'autres termes, cette



[Text]

reality of what we have got on the financial statements right now. That does not give a fair presentation in my view, of what it is all about. And we can, I think, meaningfully reflect the numbers so that both ends are met—that is, comply with the law and comply with the meaningful representation, so that we all understand where we are.

**Mr. Beatty:** Thank you very much.

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, I have just another comment. Just a concluding comment again, if I might. The example that the Auditor General gave of how you might account for salaries, I think reinforces the point I made at the beginning. That daid that we do, in fact, to a substantial degree follow substance over form in the way that the government does account, and in my view, what we are arguing about is at the margin of some changes which could . . . might be made.

I also want to reinforce the point that, even assuming we had a legal capacity to make the changes, or some of them which the Auditor General has proposed in his opinion, I would not want to see, nor would I recommend to government, that they limit their examinations simply to those examples. I would not want to see the government move in an area like that on an alternative set of statements without knowing the position of the Canadian Institute of Chartered Accountants. I have a concern, finally, that running multiple sets of books would be in fact, more confusing to the general public and parliamentarians than would be a set, which is strongly my preference and, I think, would be the preference of Parliament.

**Mr. Beatty:** Thank you Mr. Rogers. Thank you, Mr. Chairman.

**The Chairman:** I have a couple of questions, if I may. Mr. Rogers, I think it is most important that the public accounts be understood by Parliament and the public, and I would suggest that should be the criteria. That is my bias as a parliamentarian and a representative of the public. Given that, have difficulty with your page 2 at the bottom, where in that last paragraph you state the goals, and the wording is

. . . well be satisfactory to Parliament and the public . . . and wholly appropriate for their purposes as management statements of the federal government.

As a parliamentarian and a representative of the public, I would prefer to see it read like this: “. . . that they be wholly understood by Parliament and the public and satisfactory to management for their purposes”. Obviously, you have your own set of internal financial statements and accounting records which never see the light of day in Parliament, and never should. So I think you would be better off if you would turn the emphasis around in that paragraph.

**Mr. Rogers:** I think that is entirely appropriate, Mr. Chairman. I thank you for the comments.

**The Chairman:** I am ready for my second question now which is this: Mr. Rogers, as the Comptroller General, would you support an amendment to the Financial Administration Act to allow the public accounts to override all other acts with respect to the preparation and form of the Public Accounts of Canada, so that we would achieve the best set of financial statements possible?

[Translation]

méthode consiste à déduire le manque à gagner des dettes. C'est exactement ce que nous avons dans ces états financiers aujourd'hui. Or, cela ne contribue pas à présenter fidèlement notre situation actuelle. Je suis convaincu que nous pourrions présenter ces chiffres de façon plus valable, tout en respectant la loi, afin que nous sachions mieux où nous en sommes.

**M. Beatty:** Merci beaucoup.

**M. Rogers:** Monsieur le président, permettez-moi d'ajouter, en conclusion, que l'exemple donné par le vérificateur général en ce qui concerne les salaires renforce l'argument que j'ai avancé au début. En effet, cela vous montre combien le système de comptabilité du gouvernement privilégié le fond par rapport à la forme et, à mon avis, ce dont nous discutons aujourd'hui, c'est des changements éventuels qui pourraient être apportés à ce système.

Je voudrais également insister sur le fait que, même si nous avions légalement le pouvoir d'apporter ces changements, ou certains de ceux que le vérificateur général propose, je ne voudrais pas, et je ne suis pas prêt de recommander au gouvernement, que leur examen se limite à ces exemples. Je ne voudrais pas que le gouvernement décide d'adopter un autre système de présentation des états financiers sans avoir préalablement consulté l'Institut canadien des comptables agréés. Je crains, enfin, que l'existence de multiples séries de livres comptables ne rende tout cela beaucoup plus confus pour le public et pour les parlementaires; je préfère donc nettement n'avoir qu'une seule série de livres comptables, et j'espère que le Parlement prendra la même décision que moi.

**M. Beatty:** Merci, monsieur Rogers. Merci, monsieur le président.

**Le président:** J'aimerais poser plusieurs questions. Monsieur Rogers, il est extrêmement important que les comptes publics soient bien compris par le Parlement et par le public et, à mon avis, ce devrait être le critère principal. Il est tout à fait normal que cela soit mon objectif puisque je suis député et, donc, représentant du public. Cela dit, j'ai du mal à comprendre ce que vous voulez dire au bas de la page 2, au sujet des objectifs qui, selon vous:

. . . pour que ceux-ci soient acceptables pour le Parlement, le public . . . et servent à vérifier la gestion de l'administration fédérale.

En tant que parlementaire et représentant du public, j'aurais préféré que cette phrase soit ainsi formulée: «et qu'ils soient parfaitement compris du Parlement et du public et qu'ils servent à vérifier la gestion de l'administration fédérale». Manifestement, vous avez vos propres états financiers internes et vos propres dossiers comptables, que le Parlement ne verra jamais et qu'il ne devrait d'ailleurs jamais voir. J'estime donc que vous devriez mettre davantage l'accent sur la bonne compréhension des parlementaires et du public.

**M. Rogers:** Vous avez tout à fait raison, monsieur le président. Merci de cette suggestion.

**Le président:** Je suis prêt maintenant à vous poser ma deuxième question, et c'est celle-ci: monsieur Rogers, en tant que contrôleur général, seriez-vous prêt à appuyer un amendement à la Loi sur l'administration financière, selon lequel les comptes publics auraient préséance sur toutes les autres lois en ce qui concerne la préparation et la présentation des comptes

[Texte]

**Mr. Rogers:** Frankly, Mr. Chairman, and this is a personal opinion, I would be very, very fearful of that.

**Mr. Clarke:** Fearful?

• 1040

**Mr. Rogers:** Fearful of it. The whole concept of the ministry or the bureaucrats being able to override their laws, I think leaves us in "no man's land".

**The Chairman:** Would the safeguard not be the Auditor General?

**Mr. Rogers:** The Auditor General might, or might not, be a safeguard. The Auditor General could argue a point of view, as he has been arguing for many years, that would not lead to change. We would not be talking necessarily about changes which were generally accepted anywhere. They could merely be imposed from year to year and could be changed from year to year, with the provision that you are describing as an amendment to the act. I believe that Parliament is importantly well served in executing its role by having assurance in the applicable laws that we have a reflection of Parliament's intent in the public accounts.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo, you have a supplementary?

**Mr. Hovdebo:** Just to follow up on that, Mr. Chairman, there are obviously financial acts, or acts dealing with finance, which do have accounting principles, and we talked about a couple today—the practices within the act. Is there a good reason for that? What is done in cases where financial acts do not have those accounting practices within the act?

**Mr. Rogers:** I can give you a generalized response Mr. Hovdebo. Where they are stated in legislation, it has to be because government preferred that and proposed it, and Parliament agreed. The one example I would give you is the one we have talking about on the UIC. As I understand it, and it was many years before I was around, the government was intent on ensuring that the funds collected from employers and employees, the disbursements made, would be clearly reflected as earmarked funds within the accounts; that they should be always matched; that those funds which were collected from employers and employees should not be put into general revenues, because that was not the purpose for which they were collected. This is the concept of what is called "fund accounting".

The government further said, Wait a minute; we want to be sure that our liabilities are restricted to the balance in that fund. If there were a negative balance, which is that the expenditures are greater than the amounts collected, that would be all they would be responsible for, and they wanted that number to show in the statements; and that is the amount they would ask Parliament to appropriate and the proof would be there. So I assume that it was for a variety of reasons having to do with control by Parliament, and with government saying that they were placing a finite limit on their liability, that accounting was specified. In other laws or in other acts, if it is not stated, it is because it is part of general revenues, and

[Traduction]

publics du Canada, afin que nous puissions avoir les meilleurs états financiers possibles?

**M. Rogers:** Franchement, monsieur le président, c'est une opinion personnelle, mais j'hésiterais beaucoup à faire cela.

**M. Clarke (Vancouver—Quadra):** Vous hésiteriez?

**M. Rogers:** Oui, j'hésiterais beaucoup. En effet, si les ministères ou les bureaucrates avaient préséance sur les lois, ce serait, à mon avis, la «pagaille».

**Le président:** Le Vérificateur général ne serait-il pas une garantie?

**M. Rogers:** C'est possible. Le Vérificateur général pourrait défendre son point de vue, comme il le fait depuis longtemps, sans que cela ne conduise aux changements. Il ne s'agirait pas forcément de changements acceptés dans tous les cas, mais simplement de changements imposés une année et pouvant être modifiés l'année suivante, à condition bien sûr qu'il s'agisse d'un amendement à la loi. J'estime que le Parlement peut beaucoup mieux exécuter son rôle lorsqu'il sait que les lois sont appliquées dans le sens dans lequel il les a adoptées.

**Le président:** Monsieur Hovdebo, vous avez une question supplémentaire?

**M. Hovdebo:** À ce sujet, monsieur le président, je voulais dire qu'il y a bien sûr des lois financières, c'est-à-dire des lois qui portent sur des questions financières, et qui énoncent des principes de comptabilité ou plutôt les pratiques comptables à respecter. Nous avons cité plusieurs exemples aujourd'hui et j'aimerais savoir pour quelles raisons certaines lois mentionnent des principes de comptabilité? Que se passe-t-il lorsque la loi n'en énonce pas?

**M. Rogers:** Je vais vous donner une réponse générale, monsieur Hovdebo. Lorsque les principes de comptabilité sont énoncés dans la loi, c'est parce que le gouvernement a jugé bon de le faire, l'a proposé et a obtenu l'approbation du Parlement. Nous avons parlé tout à l'heure de la Commission d'assurance-chômage. Si je me souviens bien, et cela remonte à bien avant mon arrivée, le gouvernement tenait à s'assurer que les cotisations des employeurs et des employés, ainsi que les sommes déboursées, soient distinctement rapportées dans les comptes; il fallait que ces deux colonnes de chiffres correspondent, et que les cotisations des employeurs et des employés ne soient pas versées aux revenus généraux parce que tel n'était pas leur objectif. C'est ce qu'on appelle le principe de la «comptabilité par fonds».

Par la suite, le gouvernement a tenu à s'assurer que son passif n'était imputé qu'au solde de cette caisse. En cas de solde négatif, c'est-à-dire lorsque les dépenses sont plus importantes que les recettes, il ne voulait être responsable que de ce solde négatif, et tenait à ce que ce soit ce chiffre-là qui figure dans les états financiers; c'est ce montant qu'il tenait à soumettre au Parlement, et les chiffres seraient là pour le prouver. Je suppose que c'est donc pour toute une série de raisons relatives au contrôle que doit exercer le Parlement, ainsi que la nécessité, pour le gouvernement, de limiter sa responsabilité, que ce type de comptabilité a été spécifié. Lorsque la loi ne le



[Text]

it is part of general expenditures and would be handled in a regular fashion.

**Mr. Hovdebo:** Just as you have.

**Mr. Dye:** Could I just assist with a technical comment. I think Mr. Rogers is speaking of the Canada Pension Plan, and not of unemployment insurance.

**Mr. Rogers:** I was. Did I say UIC? Sorry.

**The Chairman:** Mr. Kelly? No? Then I would like to get into two specifics which bother me. I see your argument, Mr. Rogers, on page 8 with respect to Canadair and de Havilland, and I understand why you do not consolidate your financial statements and consolidate the Crown corporations into the Public Accounts of Canada. I understand all that. But when Canadair reports at December 31 that they have a deficit of \$1.4 billion; that they have written off the deferred charges of the plane and they report that as a deficit, I have difficulty seeing that as a contingent liability. From my understanding of contingent liabilities, I see that as a claim. Now it may be that the bankers have not asked Canadair to come up with the money and, therefore, it is not a claim as such, but it is certainly an awful lot of money which the government is going to have to come up with—not on a contingent basis but on a definite liability basis. While I have understood your arguments about whether or not we put all the assets in the financial statements, all the liabilities, because deficits mean taxes which parliamentarians have to raise, I think our concerns are more for the deficit side than for the asset side, because that has to somehow be paid for.

• 1045

The second problem I have is with the UIC account being shown as a reduction of liabilities. I just do not see that one. I think that detracts from the financial statement which otherwise, apart from reservations, makes sense to me. I just see that minus figure in the liability column and I have some difficulty with it.

**Mr. Rogers:** Well, as to the first point on Canadair, I guess if you look at liabilities, generally speaking you can identify at least two classes. You can say, I have got these which I have to pay; I have got these that I might have to pay. That is the distinction that we are drawing, and we are saying that, of that lump which we have fully disclosed in the public accounts—again, I might add, it is at the behest of this committee that enhanced reporting has occurred, and which I think is very desirable—the government says we do not know how much of that, but it might come to pass and, until it comes to pass, we do not have to write a cheque. How big the cheque might be is also open, and for which ones of them.

So I think the distinction we have made and reported is appropriate. There are other contingent liabilities included, as you know, on that list, and when it comes to pass, we will have to deal with it. If there are tradeoffs the government makes, or

[Translation]

précise pas, les recettes sont versées aux revenus généraux, et les dépenses générales sont traitées normalement.

**M. Hovdebo:** Comme vous le faites.

**M. Dye:** Permettez-moi de vous donner une précision d'ordre technique. Il me semble que M. Rogers parle du Régime de pensions du Canada, et non pas de l'Assurance-chômage.

**M. Rogers:** Vous avez raison. Ai-je mentionné l'Assurance-chômage? Je m'en excuse.

**Le président:** Monsieur Kelly? Non? Dans ce cas, j'aimerais moi-même poser deux questions bien précises. À la page 8, monsieur Rogers, vous parlez de Canadair et de de Havilland; je comprends pourquoi vous ne consolidez pas vos états financiers et ceux des sociétés de la Couronne dans les Comptes publics du Canada. Tout cela est parfaitement clair pour moi. Cependant, lorsque Canadair fait rapport au 31 décembre, qu'elle enregistre un déficit de 1,4 milliard de dollars, qu'elle a radié les frais différés de l'avion et qu'elle les inscrit comme un déficit, je n'arrive pas à comprendre pourquoi tout cela constitue un passif éventuel. D'après mon interprétation de la notion de «passif éventuel», j'estime que cela constitue une créance. Par contre, il se peut que les banquiers n'aient pas exigé que Canadair trouve la somme en question, et en conséquence, ce n'est pas vraiment une créance en tant que telle; en tout cas, c'est certainement une somme astronomique que le gouvernement devra trouver quelque part, à titre de passif non pas éventuel mais bien réel. Si j'ai bien compris vos arguments, il s'agit de savoir si nous devons inscrire tous les avoirs et tous les passifs dans les états financiers, étant donné que tout déficit signifie que les parlementaires devront approuver des impôts supplémentaires. Nous nous préoccupons davantage de cette colonne du passif plutôt que de la colonne de l'actif, étant donné qu'en cas de déficit, il faut bien que quelqu'un paie la note.

Le compte de l'assurance-chômage est considéré comme une réduction du passif. Je ne comprends pas pourquoi. À mon avis, cela nuit à la qualité de l'état financier qui, à part cela et à part quelques autres réserves, me paraît tout à fait sensé. Je ne comprends donc pas pourquoi ce chiffre négatif figure dans la colonne du passif.

**M. Rogers:** En ce qui concerne tout d'abord Canadair, on peut, de façon générale, distinguer au moins deux catégories dans la colonne du passif. D'une part, vous avez les créances que vous devez payer et, d'autre part, vous avez celles que vous aurez peut-être à payer. C'est en tout cas la distinction que fait Canadair et nous, nous avons reporté la somme globale dans les comptes publics, nous l'avons fait à la demande de votre Comité afin d'améliorer ses états financiers, chose que je trouve tout à fait souhaitable. Dans le cas de Canadair, donc, le gouvernement estime ne pas savoir quelle partie de cette somme devra vraiment être payée et, tant qu'il ne le sait pas exactement, il n'a pas à faire de chèque. Nul ne sait encore, non plus, quel sera le montant de ce chèque, et pour couvrir lesquelles de ces créances.

J'estime donc que la distinction que nous avons faite et que nous avons signalée est tout à fait appropriée. Cette liste comprend également d'autres éléments du passif éventuel et, lorsque ces créances se concrétiseront, nous procéderons à leur



[Texte]

there are responses in taxing or whatever, that, of course, is beyond me.

On the UIC, it is one of a number of examples. All I can say, if this is satisfactory to you, is that those and a number of other of the questions raised by the Auditor General are being very seriously examined and taken into account. Whether we will make changes or not will depend on consensus at the bureaucratic level, and the views of government and Parliament. Is that what you wanted? I was not meaning to avoid the question, sir.

**The Chairman:** That is fine, thank you.

On a second round, Mr. Clarke?

**Mr. Clarke:** Mr. Rogers, it has been a recommendation of this committee that the Financial Administration Act be changed to hand over the responsibility for presentation of financial statements to the President of the Treasury Board and take it away from the Minister of Finance where, I believe, it currently lies. Would you tell us whether you agree with that recommendation?

**Mr. Rogers:** With pleasure, Mr. Clarke. As a matter of fact, going back in history, it was one of the conditions in the terms of reference of my accepting this job. I feel very strongly that the President of the Treasury Board should have that vested responsibility and that he, in turn, would vest that in the Comptroller General of Canada. And I hope that, in 10 minutes, that change will be made because it is provided for in the revisions to Bill C-96. That, however, will still leave an important set of reverse consultations with the Minister of Finance which currently, by the way, occur today in the opposite direction. The Minister of Finance consults with the President of the Treasury Board, and the practice has been that such changes as the President of the Treasury Board has proffered, in many of the changes that have occurred over the last 5 or 6 years in financial statement presentation, have been proposed by the President of the Treasury Board to the Minister of Finance. So it has operated reasonably well. But certainly, I believe the time has come when the primary responsibility should be vested, and government agrees by virtue of the bill in front of the House.

• 1050

**Mr. Clarke:** If that responsibility is about to be thrust on your office then I thought you might have much more definite opinions about what you really want to do when you get that responsibility. It might be this afternoon.

**Mr. Rogers:** Maybe we should have this committee meeting adjourned and call it this afternoon. Certainly, we have been acting as if we had the responsibility. I do not want to suggest that the government has not done so. The study that we have under way—the study that I hope you will see next year—I think will tell you what we think our opinions are in very crisp and specific terms. And it will not be I, or the Office of the

[Traduction]

règlement. Il se peut, mais cela ne dépend pas de moi, que le gouvernement fasse des compromis, qu'il augmente les impôts ou quoi que ce soit.

En ce qui concerne l'assurance-chômage, c'est un exemple parmi d'autres. Tout ce que je peux vous dire, si cela vous satisfait, c'est que cette question, comme beaucoup d'autres, qui a été soulevée par le vérificateur général fait l'objet d'un examen très approfondi. Quant à savoir si nous apporterons des changements à la loi, tout dépend du consensus qui pourra se dégager parmi les bureaucrates, les membres du gouvernement et le Parlement. Est-ce la réponse que vous désiriez? Je n'essaie pas du tout de l'esquiver.

**Le président:** Oui, merci.

Au deuxième tour, monsieur Clarke?

**M. Clarke (Vancouver—Quadra):** Monsieur Rogers, notre Comité a recommandé que la Loi sur l'administration financière soit modifiée afin que le président du Conseil du Trésor, et non plus le ministre des Finances, soit dorénavant chargé de la présentation des états financiers. Approuvez-vous cette recommandation?

**M. Rogers:** Avec plaisir, monsieur Clarke. En fait, il y a quelques années, c'était là l'une des conditions que j'avais demandées avant d'accepter mon poste actuel. Je suis fermement convaincu que c'est le président du Conseil du Trésor qui devrait être investi de cette responsabilité et que ce dernier, à son tour, devrait la déléguer au contrôleur général du Canada. J'espère que, dans 10 minutes, cette modification sera décidée étant donné qu'elle est prévue dans le cadre de la révision du Bill C-96. Un tel transfert de responsabilité maintient néanmoins les consultations importantes qui doivent avoir lieu avec le ministre des Finances, mais ces consultations se feront entre le Conseil du Trésor et le ministre des Finances, plutôt que vice versa, comme c'est le cas aujourd'hui. En effet, à l'heure actuelle, c'est le ministre des Finances qui consulte le président du Conseil du Trésor, mais depuis 5 ou 6 ans, il semble que ce soit le président du Conseil du Trésor qui ait proposé des changements au ministre des Finances en ce qui concerne la présentation des états financiers, et que ce mode de consultation ait raisonnablement bien fonctionné. Quoi qu'il en soit, je suis convaincu que le moment est venu de confier la responsabilité primordiale de toute cette question là au président du Conseil du Trésor, chose que le gouvernement accepte, comme l'indique le projet de loi dont la Chambre a été saisie.

**M. Clarke:** Si l'on est sur le point de vous confier cette responsabilité, vous devez certainement avoir des opinions bien précises sur la façon dont vous allez vous en acquitter. Nous en reparlerons peut-être cet après-midi.

**M. Rogers:** Nous devrions peut-être lever la séance et passer directement à celle de cet après-midi. En tout cas, il est évident que notre bureau s'est comporté comme s'il avait été investi de cette responsabilité. Je ne veux pas dire par là que le gouvernement ne l'a pas fait. L'étude que nous avons entreprise, et dont vous verrez les résultats l'année prochaine j'espère, vous montrera que nos opinions à cet égard sont très arrêtées. De plus, il ne s'agira pas de mes propositions, ou de celles du

[Text]

Comptroller General; they will be propositions the government will put forth for discussion.

**Mr. Clarke:** Through the Treasury Board?

**Mr. Rogers:** Yes.

**Mr. Clarke:** Do you think if you were able to ignore all the strictures put on by the law, that you could present a more meaningful, comprehensive, understandable set of financial statements with which the Auditor General would agree? Let me stop there for a moment.

**Mr. Rogers:** I could produce, Mr. Clarke, a menu of financial statements which could either eliminate the accumulated deficit since Confederation and guarantee we would not have one through the year 2050, to one that would go in the opposite direction. And it is fair to say the changes which will likely take place will be somewhere in the middle; that we will have to be sure they follow the re-stated objectives that the chairman has made in terms of being wholly satisfactory. Mr. Chairman, you said earlier "wholly" meaningful to parliamentarians and satisfactory to government, parliamentarians and the public, and that will take time. My experience in this is the Part III of the Main Estimates; that is a surrogate for this. You know, we have been at that task since 1979 when it was initiated by your government.

**Mr. Clarke:** It was the other Mr. Clark who had the government.

**Mr. Rogers:** Yes. That is following a very predictable evolutionary path. Parliamentarians are just becoming comfortable with them. There is limited usage in committee, but it is growing. We have suggestions from parliamentarians on the specifics that modify them. And it will be several more years before those settle down. I think this kind of conversation which we will be starting next year will similarly go through a genesis of its own before we arrive at a final set.

**The Chairman:** Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** First of all, I would like to say that it scares the hell out of me to think that you can eliminate the deficit by your...

**Mr. Clarke:** Accountants are artists, Stan.

**Mr. Hovdebo:** As a layman that scares the hell out of me, but I still know we are going to owe that money. I have a couple of questions which I may just want on the record for some time in the future. These are around the table a little bit, Mr. Chairman—is done in many areas, for instance in the Estimates and I most familiar with the agricultural estimates. The process of netting is done and it is done again in Volume II of the Accounts. It is done in Estimates. Does the Auditor General agree with the process of netting for both accounts and for Estimates?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, I have to give a rather broad reply in a general answer. I would say that netting tends to conceal what is really going on. If you do not show the revenues and do not show the expenditures, but only show a net number, there are occasions when, I think, full presentation, a fair presentation, is lost. I am sometimes tempted to net myself, when there is an awfully persuasive reason to do it but, as a generalization,

[Translation]

Bureau du Contrôleur général, mais plutôt de celles du gouvernement qui les soumettra lui-même à la discussion.

**M. Clarke:** Par l'intermédiaire du Conseil du Trésor?

**M. Rogers:** Oui.

**M. Clarke:** Si vous pouviez faire fi de toutes les modalités imposées par la Loi, pensez-vous que vous pourriez présenter des états financiers plus fidèles, plus détaillés et plus faciles à comprendre, et qui recevraient l'approbation du Vérificateur général? J'attends votre réponse.

**M. Rogers:** Je pourrais vous produire, monsieur Clarke, une série d'états financiers qui pourraient soit éliminer le déficit accumulé depuis la Confédération et vous garantir que nous n'aurons pas de déficit d'ici l'an 2050, soit vous indiquer tout à fait le contraire. On peut raisonnablement dire que les changements qui seront adoptés se situeront entre ces deux extrêmes, et nous devons nous assurer qu'ils respectent les objectifs clairement énoncés et que le président qualifie d'entièrement satisfaisants. En effet, monsieur le président, vous avez dit tout à l'heure, qu'il fallait que ces états financiers soient fidèles et entièrement satisfaisants pour le gouvernement, les parlementaires et le public, mais cela prendra du temps. J'ai l'expérience de la partie III du budget principal, et il faut nous contenter de cela en attendant d'avoir mieux. Vous savez que nous travaillons à cette tâche depuis 1979, lorsque votre gouvernement nous l'a confiée.

**M. Clarke:** C'était le gouvernement de mon homonyme.

**M. Rogers:** En effet. Tout se déroule donc comme cela a été prévu. Les parlementaires les comprennent un petit peu mieux. Les Comités n'en font pas encore une grande utilisation, mais cela vient. Certains parlementaires nous ont fait des propositions pour améliorer ces documents, mais il faudra encore attendre plusieurs années avant que tout ce processus ne soit terminé. Les discussions que nous commencerons l'année prochaine traverseront certainement une période de gestation avant d'en arriver à la conception finale.

**Le président:** Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Tout d'abord, je frémis à l'idée de penser que vous pourriez fort bien éliminer le déficit de vos états financiers?...

**M. Clarke:** Les comptables sont de vrais artistes, Stan.

**M. Hovdebo:** En tant que simple profane, j'en frémis encore, mais cela n'empêche pas que nous devons bien, un jour ou l'autre, payer cette dette. J'aimerais vous poser plusieurs questions. J'aimerais parler, par exemple, des prévisions budgétaires et, plus particulièrement, des prévisions budgétaires du ministère de l'agriculture que je connais bien. On emploie la procédure du crédit net et on l'emploie à nouveau dans le volume II des comptes publics. On le fait également pour les prévisions budgétaires. Le Vérificateur général approuve-t-il l'emploi de cette procédure pour les deux comptes et pour les prévisions budgétaires?

**M. Dye:** Monsieur le président, permettez-moi de donner une réponse très générale à cette question. La procédure du crédit net permet de dissimuler ce qui se passe dans la réalité. A mon avis, si l'on n'indique pas toutes les recettes et toutes les dépenses, mais une partie seulement selon la procédure du crédit net, l'état financier n'est pas toujours fidèle. Parfois, je suis moi-même tenté d'employer cette procédure, mais il faut



## [Texte]

I would favour full disclosure of grossed-up numbers, with the net number being available. But at least you would have an understanding of the magnitudes. You know, you can have \$1 billion going this way, and \$1 billion less 1 going that way, and have a net number of \$1. You know, the economic reality of whatever you are talking about is not a \$1 issue; it is a \$1-billion issue going both ways. So my general answer to you would be to avoid netting and try as best you can to have clear disclosure of the facts of the situation.

• 1055

**Mr. Hovdebo:** Yes. Part III of the Main Estimates is solving the problem a little bit as far as the estimates are concerned and, probably, will also show up in the Public Accounts in the same way, because of the fact that the accounts do have to answer the estimates to a certain extent. How is this kind of netting different from the COA and the OEC?

**Mr. Dye:** On the Canadian Ownership Account, for example, the accounts say that a tax is brought in and is reflected as a liability. Now, I disagree with that. Then it shows that an investment in one of the Crown corporations... so far, it is funds out of the COA over to Petro-Canada to acquire Petrofina, about \$1.6 billion is shown as a reduction of what is purported to be a liability, and I say it is a revenue—and that is shown as a reduction of a liability, where it is probably an investment, and you end up with a net number. Well, that whole thing is meaningless the way it is accounted for. I think it is very misleading, Mr. Hovdebo.

**The Chairman:** Any comment, Mr. Rogers?

**Mr. Rogers:** Perhaps I could ask Mr. Ranger of my staff to comment, if I have your permission.

**The Chairman:** Mr. Roger.

**Mr. Richard Ranger (Director, Public Accounts Directorate, Office of the Comptroller General of Canada):** Mr. Chairman, Mr. Hovdebo, if I address the comment of the Canadian Ownership Account and the comment made by Mr. Dye, the legislation setting up the Canadian Ownership Account is very specific. It says that there shall be created a non-budgetary trust account, to which shall be credited the Canadian Ownership Special Charge and to which shall be debited or charged the investments which we make. Therefore, Parliament is telling us exactly how to account for it. So we then face the question of how to report on a statement of assets or liabilities or on a balance sheet. How do you report a trust account? Well, the common practice of reporting trust accounts is that the balance of the account... that is, the trustee shows the balance of the account on the liabilities side, and the assets of the trust account, or the cash that has been collected, on the assets side. The assets, the balance, or the cash available to the Canadian Ownership Account is in the

## [Traduction]

que les raisons soient particulièrement valables; de façon générale, je préfère divulguer les chiffres bruts et indiquer séparément la deuxième série de chiffres. Cela vous permet au moins d'avoir une idée de la différence. Dans certains cas, il se peut que vous ayez un milliard de dollars d'un côté et un milliard de dollars de l'autre, mais que le chiffre net ne soit plus que de \$1. Or, la réalité économique de ce dont vous parlez ne représente pas un \$1, mais plutôt un milliard de dollars dans chaque sens. En général, il vaut donc mieux éviter d'employer cette procédure, et s'efforcer, du mieux que l'on peut, de divulguer des chiffres aussi clairs et aussi fidèles que possible.

**M. Hovdebo:** Bien. La Partie III du budget principal atténue un peu ce problème en ce qui concerne les prévisions budgétaires, et ces dernières seront sans doute inscrites dans les Comptes publics de la même façon, étant donné que ces comptes doivent correspondre, dans une certaine mesure, aux prévisions budgétaires. En quoi cette procédure diffère-t-elle du compte d'accroissement du taux de propriété canadienne et du compte d'opération de change?

**M. Dye:** En ce qui concerne le Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne, par exemple, les états financiers considèrent une taxe comme un élément du passif. Je ne suis pas d'accord. En ce qui concerne les investissements dans une Société de la Couronne, les fonds puisés dans ce Compte pour être transférés à Petro-Canada pour l'acquisition de Petrofina, soit environ 1,6 milliard de dollars, sont considérés comme une réduction de ce qui est censé être le passif, alors que je considère que c'est une recette; cette somme-là est donc considérée comme une réduction du passif, alors que c'est sans doute un investissement et, par conséquent, vous vous retrouvez avec un chiffre réduit. À mon avis, une telle façon de procéder ne veut rien dire et, en tout cas, elle est fort trompeuse, monsieur Hovdebo.

**Le président:** Vous avez des commentaires à faire, monsieur Rogers?

**M. Rogers:** Je vais demander à l'un de mes collaborateurs, M. Ranger, de vous répondre.

**Le président:** Monsieur Ranger.

**M. Richard Ranger (directeur des comptes publics, Bureau du contrôleur général du Canada):** Monsieur le président, en réponse à la question relative au Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne, et suite aux commentaires faits par M. Dye, je peux vous dire que la Loi prévoyant la constitution de ce Compte est très précise. Elle prévoit en effet la création d'un compte de fiducie non budgétaire, auquel sera créditée la taxe spéciale relative à l'accroissement du taux de propriété canadienne, et auquel seront débités ou imputés les investissements que nous ferons. En conséquence, le Parlement nous prescrit exactement la manière de procéder. Il y a ensuite la question de savoir si la présentation de l'actif et du passif doit se faire sur un état financier ou sur un bilan. Comment présenter un compte de fiducie? En général, pour présenter un compte de fiducie, on prend le solde du compte... Plus exactement, l'agent indique le solde du compte dans la colonne du passif, et l'avoir du compte de fiducie, ainsi que les recettes qui n'ont pas encore été perçues, dans la colonne de l'actif.



[Text]

cash balances of the government. So I think in this particular case we have followed exactly what the common practice of reporting trust accounts is.

**The Chairman:** Where do you report what goes in to the trust account? Where do you account for the transactions within the trust account?

**Mr. Ranger:** In Section 8 of Volume I of the Public Accounts of Canada, there is a complete report on the operations of the trust account. If I am not mistaken, I think the Minister of Energy, Mines and Resources also tabled a special report on the operations of the Canadian Ownership Account.

**Mr. Hovdebo:** I just wanted to ask a another question. Again, it shows my layman status here and also my novice status as far as Parliament is concerned. Is it common practice to put taxes into trust accounts?

**Mr. Ranger:** No, it is certainly not a common practice. However, I guess this is a situation where we have been directed to do so. Therefore, the law . . . if you look at the piece of legislation it is very specific; it says the Canadian Ownership Special charge . . . and it is a way of designating the use of it. I presume that when the legislation was drawn up Parliament was directing the government not to use those amounts of money, the Canadian Ownership Special Charge for any other purpose. Accordingly, that is why they went into this trust account—that is, to earmark the funds for the purpose for which Parliament had designated them.

• 1100

**Mr. Hovdebo:** I do not suppose you would want to comment on the legality of that particular part of the act and the possibility that it is *ultra vires*.

**Mr. Ranger:** I hope you will not mind if I do not.

**An hon. Member:** It is legal. It is an act.

**The Chairman:** Mr. Ranger, you said that the transactions are accounted for in the 88 section specifically?

**Mr. Ranger:** No, I did not say 88. If you will give me just a minute, I will check.

**The Chairman:** While you are looking that up, I am in the committee's hands and, maybe, we should take a 10-minute break and come back for another half-hour. all right. We will come back at 11.10 a.m. and wrap it up, gentlemen.

• 1102

• 1113

**The Chairman:** I would like to resume and go to Mr. Clarke on a second round. Then I have a couple of questions myself.

**Mr. Clarke:** I thought I might just comment on what Mr. Rogers said, and it might help Mr. Hovdebo because I agree with Mr. Rogers that an accountant with some flair for

[Translation]

L'actif, le solde et les créances dûs au Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne figurent dans la colonne des soldes de caisse du gouvernement. Dans ce cas-là, nous avons donc employé la même pratique que celle qu'on emploie généralement pour présenter des comptes de fiducie.

**Le président:** Où indiquez-vous les recettes versées à un compte de fiducie? Où indiquez-vous les transactions relatives à ce compte?

**M. Ranger:** Le chapitre 8 du Volume I des comptes publics du Canada vous donne un rapport complet sur les opérations du compte de trust. Sauf erreur de ma part, je pense que le ministre de l'Énergie, des Mines et des Ressources a également déposé un rapport spécial sur les activités du Compte d'accroissement du taux de propriété canadienne.

**M. Hovdebo:** J'aimerais vous poser une autre question. Je suis profane en la matière et je suis également tout nouveau député, comme vous allez le constater par la nature de ma question. Est-il courant de verser des recettes fiscales dans des comptes de fiducie?

**M. Ranger:** Non, certainement pas. Cependant, si nous l'avons fait c'est parce qu'on nous a ordonné de le faire. La loi est très spécifique à cet égard. Elle stipule que la taxe spéciale relative à l'accroissement du taux de propriété canadienne doit servir à telle et telle chose. Je suppose que lorsque le texte de la loi a été rédigé, le Parlement a demandé au gouvernement de ne pas utiliser les recettes provenant de cette taxe spéciale à d'autres fins. C'est la raison pour laquelle ils ont choisi ce compte de fiducie, à savoir pour distinguer les fonds que le Parlement avait désignés.

**M. Hovdebo:** Je suppose que vous aimeriez nous parler de la légalité de cette partie de la loi et de la possibilité qu'elle soit *ultra vires*.

**M. Ranger:** Je préférerais m'en abstenir, si vous n'y voyez pas d'inconvénient.

**Une voix:** C'est tout à fait légal puisque c'est une loi.

**Le président:** Monsieur Ranger, vous avez dit que l'article 88 portait spécifiquement sur les transactions?

**M. Ranger:** Non, je n'ai pas mentionné l'article, mais donnez-moi un instant, je vais vérifier.

**Le président:** Pendant ce temps, j'aimerais savoir si les membres du Comité veulent faire une pause de 10 minutes et revenir ensuite pour une demi-heure. Vous êtes d'accord? Dans ce cas, nous nous retrouverons à 11h10 pour la dernière demi-heure.

**Le président:** Je voudrais que nous reprenions nos travaux; nous en sommes à M. Clarke qui a droit à un second tour. Je voudrais ensuite poser quelques questions moi-même.

**M. Clarke:** Je voudrais faire un commentaire sur ce qu'a dit M. Rogers. Cela pourrait d'ailleurs aider M. Hovdebo car comme M. Rogers je crois qu'un comptable qui a des dons

[Texte]

presentation could easily wipe out the deficit of the Government of Canada on a set of financial statements simply by bringing onto the books all the assets which are traditionally written off every year.

But Stan Hovdebo worried about how we were going to get rid of all this debt. Of course, the debt would still be there, Stan; the difference is that debt and deficit are not the same thing. Probably your household goes into debt to buy a house, for example, and if you wrote off the house in the year you acquired that, you would have a big deficit. You will have the debt for a long time, but if you husband your salary carefully you will not necessarily have a big deficit, at least not too many years in a row. Otherwise, you would be in serious trouble.

I do not know if that helps, but it is an explanation I like to give.

**An hon. Member:** You would lose your household.

**Mr. Clarke:** I wanted to ask the Comptroller General about the comments Mr. Dye made about the COA and the UIA, the Canadian Ownership Account and the Unemployment Insurance Account.

• 1115

This has been touched on, but I have not heard clearly from Mr. Rogers how he explains the complaints that Mr. Dye has spelled out fairly clearly about those two items on page 4 of his opening statement where the COA levies received are added to a liability account which is reduced by investments made in Petro-Canada. It makes no sense, says Mr. Dye, and in the next paragraph for the unemployment insurance account the revenue shortfall during the year is deducted from the government's reported liabilities, which also does not make sense to Mr. Dye—or to me—but that is the way it is done.

I would like to hear Mr. Rogers explain it to the committee.

**Mr. Rogers:** Could I ask Mr. Ranger to start and maybe I would top up at the conclusion of his comments? Thank you.

**Mr. Ranger:** I guess in the case of the Canadian Ownership Account I dealt with that a minute ago concerning the fact that the legislation is really telling us what to do. It is the issue as to whether or not we should follow the law or invoke Section 54 to get around that one. So I will not dwell on that one unless you insist that I do.

**Mr. Clarke:** Could you explain Section 54?

**Mr. Ranger:** I will paraphrase as well as I can. Section 54 says that the Minister of Finance—and I hope perhaps by this time it is the President of the Treasury Board who may decide which of the assets and liabilities are required to be presented on the statement of assets and liabilities and that the minister is also provided with authority to set up such of the reserves as he thinks are necessary in his opinion best to reflect the assets and the liabilities. That is what Section 54 is.

So to invoke Section 54 on this one I guess the theoretical model here would be if we think that this trust account is not a true trust account... therefore I presume what the Auditor General's Office would have us do is invoke Section 54, establish a reserve, wipe out the trust account and transfer the

[Traduction]

pour la présentation pourrait facilement faire disparaître le déficit du Gouvernement du Canada sur une série d'états financiers en inscrivant tout simplement dans les livres tous les actifs qui sont normalement radiés chaque année.

Mais Stan Hovdebo s'inquiète de savoir comment on va pouvoir se débarrasser de cette dette. Evidemment, la dette continuera d'exister, la différence c'est qu'une dette et un déficit ne sont pas synonymes. Il se peut par exemple que vous vous endettiez pour acheter une maison, mais s'il fallait que vous passiez par profits et pertes le montant de cette maison l'année où vous l'achetez, vous auriez un très gros déficit. Vous aurez donc cette dette pendant un certain temps, mais si vous administrez soigneusement votre salaire, vous n'aurez pas nécessairement un grand déficit, du moins pas plusieurs années de suite. Sinon, c'est que vous êtes en très mauvaise posture.

Je ne sais pas si cette explication vous aide, mais je tenais à la donner.

**Une voix:** Vous perdriez tous vos biens.

**M. Clarke:** Je voulais interroger le contrôleur général à propos des commentaires qu'a faits M. Dye sur le compte d'accroissement du taux de propriété canadienne et sur le compte de l'assurance-chômage.

Le sujet a été effleuré mais je n'ai pas entendu M. Rogers expliquer clairement les griefs que M. Dye a exposés à la page 4 de son commentaire d'introduction où il dit que les taxes reçues au compte d'accroissement du taux de propriété canadienne sont ajoutées dans un compte de passif qui est réduit par les sommes investies dans Pétro-Canada. D'après M. Dye, cela n'a aucun sens et dans le paragraphe suivant il dit à propos du compte d'assurance-chômage que la carence dans les recettes au cours de l'année est déduite du passif, ce qui est également dénué de sens pour M. Dye et pour moi aussi.

Je voudrais que M. Rogers explique cela au Comité.

**M. Rogers:** Pourrais-je demander à M. Ranger de commencer puis je compléterai ses commentaires? Merci.

**M. Ranger:** Pour ce qui est du compte d'accroissement du taux de propriété canadienne, j'en ai parlé il y a quelques instants à peine quand j'ai dit que c'est la loi, en fait, qui nous dicte la façon de faire. Le problème c'est de déterminer si nous devrions respecter la loi ou invoquer l'article 54 pour la contourner. Je n'insisterai donc pas là-dessus à moins que vous y teniez absolument.

**M. Clarke:** Pourriez-vous nous expliquer l'article 54?

**M. Ranger:** Je vais essayer de le paraphraser de mon mieux. L'article 54 dit que le ministre des Finances—et j'espère que d'ici là ce sera le président du Conseil du Trésor—peut décider lesquels des actifs et des passifs devront figurer sur les états parmi les actifs et les passifs et c'est aussi le ministre qui a le pouvoir de créer les réserves qu'il juge nécessaires afin de représenter au mieux les actifs et les passifs. Voilà ce que dit l'article 54.

Si l'on invoquait l'article 54 dans ce cas-ci, nous nous servirions probablement du modèle théorique voulant que ce compte en fiducie ne soit pas véritablement en fiducie... Je présume donc que le vérificateur général nous obligerait à invoquer l'article 54, à créer une réserve, à fermer le compte en



[Text]

amount as a . . . First of all, the credits going into the account increase the revenues and the charges either go to expenditures or to assets. That is the way Section 54 really would work. So you would have a disappearance of the Canadian Ownership Account by invoking Section 54. Is that okay? If I had a blackboard, I could put through the accounting entries for you.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, we would suggest rather than using Section 54, which says these are the certain accounts which you must keep, why do not you use Section 55, which probably summarized might say we need a meaningful financial summary which shows Canada's revenues and expenditures and Canada's assets and liabilities, its financial position.

**The Chairman:** Could Mr. Ranger or Mr. Rogers deal with that?

**Mr. Rogers:** I guess I will be blunt on this one. If I am asked to break the law, I cannot stay in my job. If in fact we can have the dialogue which we are proposing to have in 1984 on changes, then that means the laws will change in some fashion; but I just am paralyzed with the concept of moving outside the framework of the law by the use of such a generalized authority as Section 55 or some other amendment to the Financial Administration Act.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** The reason we suggest Section 55 is it does not talk about all the separate little accounts and the bits and pieces, the subsidiary things. It talks about the expenditures of Canada and the revenues of Canada, the broader entity. All these other things . . . It is like a consolidation, if you will. I do not suppose the shareholders of General Motors see the financial statements of the Peruvian operations of General Motors; they get a global picture of a meaningful summary set for that whole corporation on its world-wide basis. We are trying to say look at Canada as a whole in accordance with the law. We have not at all ever suggested that any public servant break the law.

• 1120

**Mr. Rogers:** I submit that it is a very serious question of breaking the law, in my layman's opinion. First of all, if I am in the Peruvian operations of General Motors, I have a hundred years of professional practice to guide me, called the "generally accepted accounting principles". We are into no man's land, in my opinion, when a bureaucrat like myself, or one or two ministers, can vary the intent of Parliament as stated explicitly in the law, regardless of the fact that there is a general authority to modify accounting practice—but in whose opinion, and accepted by whom, and over what range of transactions? That is the purpose of the body of work that we have organized to put in public view and discuss. It is both the question of my fear of the possibility of abrogating the intent of Parliament as prescribed in specific cases of legislation and the fact that we pick up just specific examples, as opposed to addressing the totality of that menu of things that have to be considered.

We are in agreement that changes are required of some kind. There is no question that the government would not begin this

[Translation]

fiducie et à transférer le montant à . . . Tout d'abord, les montants crédités au compte accroissent les revenus et les imputations budgétaires sont inscrites soit comme des dépenses, soit comme des actifs. Voilà ce que permettrait de faire l'article 54. Il faudrait donc faire disparaître le compte d'accroissement du taux de propriété canadienne en invoquant l'article 54. C'est d'accord? Si j'avais un tableau, je pourrais vous indiquer les diverses entrées comptables.

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, au lieu d'invoquer l'article 54, qui porte que certains comptes doivent être maintenus, je suggérerais qu'on invoque plutôt l'article 55, qui en bref prévoit que nous avons besoin d'un bilan financier compréhensible qui montre les revenus et les dépenses du Canada de même que ses actifs et ses passifs, bref sa situation financière.

**Le président:** M. Ranger ou M. Rogers pourrait-il répondre à cela?

**M. Rogers:** Je n'irai pas par quatre chemins. Si on me demande d'enfreindre la loi, je ne peux pas rester à mon poste. Si nous pouvons établir le dialogue que nous proposons pour arriver à des changements en 1984, cela signifie que les lois seront modifiées d'une façon ou d'une autre. J'ai les mains liées toutefois si l'on veut que je contourne la loi en invoquant un article aussi vague que l'article 55 ou un autre amendement de la Loi sur l'administration financière.

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Nous suggérons l'article 55 parce qu'il n'y est pas du tout question de tous ces petits comptes distincts, ces petits morceaux épars, toutes ces choses secondaires. On y parle des dépenses et des revenus du Canada, au sens large. Ce serait un peu comme une consolidation si vous voulez. Je ne crois pas que les actionnaires de la General Motors voient les états financiers des activités de la compagnie au Pérou; on leur présente une vue d'ensemble qui correspond réellement à la situation internationale de la société. Nous essayons de voir le Canada comme un tout, conformément à la Loi. Nous n'avons jamais suggéré à un fonctionnaire d'enfreindre la loi.

**M. Rogers:** Je ne suis pas avocat, mais je crois qu'il s'agit bien là d'enfreindre la loi. Tout d'abord, si je m'occupe des activités de General Motors au Pérou, j'ai 100 ans d'expérience professionnelle pour me guider, à savoir les principes comptables généralement reconnus. À mon avis, nous nous retrouvons dans une zone interdite quand un bureaucrate comme moi ou lorsque un ou deux ministres décident de modifier l'intention du Parlement clairement exposée dans la loi sans tenir compte du fait qu'il existe un pouvoir général de modifier les pratiques comptables, mais suivant l'avis de qui, reconnu par qui, et pour quel genre de transaction? Voilà le but du travail que nous avons fait pour rendre la discussion publique. Je crains à la fois la possibilité réelle de trahir l'intention du Parlement exposée dans certaines lois et le fait que nous choissions certains exemples précis au lieu de régler toutes ces petites choses qui méritent notre attention.

Nous nous entendons sur le fait qu'il faut apporter des changements. Il est évident que le gouvernement n'entreprend



[Texte]

study unless it were serious about the re-examination. It is time, gentlemen, that I believe we are talking about, not intent.

**The Chairman:** Mr. Dye.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, there is law for unemployment insurance, COA, EFA, CPP. We are not arguing about that. But there is other law. Those laws, specifically, do not talk about some refinancial statements. There is a law that does, and that is the Financial Administration Act of Canada; and Section 55 says that there shall be Canada's—big "Canada"; the whole entity—revenues, expenditures, assets and liabilities. That is what we are trying to drive towards.

**Mr. Clarke:** That basically is what I was getting at. I will put it as a question to Mr. Rogers, then. I do not see why he cannot comply with the law in doing these accounts the way it is required and the way Mr. Ranger has explained, and then go beyond the law—not break the law, but go beyond the law—to provide something more, soar above the law, and present the statement that Mr. Dye has just described.

**Mr. Rogers:** I am worried about the argumentation line. To say there is one law that Parliament is prescribing for government to respond and then say there is another law that says represent it in some other fashion is in fact varying the intent and purpose of the first law. I think the argument is circular. I have had many experiences in the private sector where there are counting options and the board of directors and management have elected an accounting option, and I follow that direction. We can look at how you account for acquisitions and dispositions of companies. There are three variations available in the private sector. Why is there not just one? So we have variations all over the place, and we have private-sector practice that varies significantly. They at least have a body of principle; and that is what we are trying to evolve.

**Mr. Clarke:** Just a final supplementary, Mr. Chairman.

In a large corporation, the subsidiaries keep their own books and prepare their own statements, which they file with the Income Tax Department, for example; and they probably make other uses of them too. Then in the consolidation, the parent produces a statement which is more meaningful for the parent's purposes and which is not provided for anywhere else and is not used for anything other than for reporting to the directors and shareholders of the parent. Now, there is nothing wrong with that in corporate practice. Why could the government not carry that through on a consolidated basis?

**Mr. Rogers:** If I can extend the parallelism, my experience has been, if I am looking at the U.S., where I had the bulk of my experience, that the representation of the financial statements of Ford of Brazil or Xerox of Brazil is done first in compliance with U.S. law, for tax purposes. It was also done within the framework of consolidation practices covered by the GATT principles followed by the Certified Public Accountants in the United States. The company follows those. So again, we are guided further by other principles and those include principles established by taxing jurisdictions in those consolidations. I presently feel that we lack those things called generally-

[Traduction]

drait pas une telle étude s'il ne songeait pas sérieusement à une réforme. C'est une question de délai et non pas d'intention.

**Le président:** Monsieur Dye.

**M. Dye:** Monsieur le président, il existe une loi pour l'assurance-chômage, pour le compte d'accroissement du taux de propriété canadienne, sur le fonds du change et sur le régime de pensions du Canada. Cela est sans conteste, mais il y a une autre loi. Toutes ces lois ne parlent pas des états financiers. Il y en a pourtant une qui le fait et c'est la loi sur l'administration financière du Canada dont l'article 55 précise qu'il y aura des revenus, des dépenses, des actifs et des passifs pour le Canada, en grosses lettres. Voilà ce que nous visons.

**M. Clarke:** C'est précisément là où je voulais en venir. Je voudrais donc poser une question à M. Rogers. Je ne vois pas pourquoi vous ne pourriez pas vous conformer à la loi en créant ces comptes comme il le faut et comme M. Ranger l'a expliqué, avant d'aller au-delà de la loi, pas de l'enfreindre mais d'aller au-delà, afin d'apporter un petit quelque chose de plus qui permettrait de présenter les états financiers comme M. Dye vient de les décrire.

**M. Rogers:** Ce ne sont pas les arguments qui m'inquiètent. Si une loi du Parlement prescrit que le gouvernement doit répondre et qu'une autre loi porte que ces réponses doivent être présentées d'une autre façon, c'est déroger à l'esprit et à l'objet de la première loi. Je crois que nous tournons en rond. Il m'est arrivé souvent dans le secteur privé de proposer plusieurs formules comptables parmi lesquelles le conseil d'administration et la direction devaient choisir une méthode que j'appliquais par la suite. On pourrait par exemple étudier la façon dont les acquisitions et les dispositions des compagnies sont rapportées. Il y a 3 formules possibles dans le secteur privé. Pourquoi? Parce qu'il y a une multitude de situations et que la pratique dans le secteur privé varie énormément d'une situation à une autre. Mais au moins, on s'en tient à certains principes de base que nous sommes en train d'énoncer ici.

**M. Clarke:** Une dernière question supplémentaire, monsieur le président.

Dans une grande société, les filiales tiennent leurs propres livres et préparent leurs propres états financiers qu'ils déposent par exemple au ministère de l'Impôt sur le revenu et dont ils se servent sans doute à d'autres fins aussi. Il y a ensuite consolidation des états puisque la société mère produit un bilan qui répond beaucoup mieux à ses besoins, qu'on ne trouve nulle part ailleurs et qui ne sert qu'à faire rapport aux directeurs et aux actionnaires de la société mère. On ne peut rien reprocher à cette méthode comptable. Pourquoi le gouvernement ne pourrait-il pas présenter lui aussi des états consolidés?

**M. Rogers:** Si vous me permettez une comparaison, j'ai remarqué aux États-Unis par exemple, où j'ai acquis presque toute mon expérience, on présente les états financiers de Ford du Brésil ou de Xerox du Brésil par exemple pour se conformer aux lois américaines sur le fisc. On les faisait aussi en vue de la consolidation suivant les principes du GATT que respectent les comptables agréés aux États-Unis. La société respecte aussi ces principes. Nous sommes donc guidés par d'autres principes encore y compris ceux établis par le fisc pour ces consolidations. Je trouve que ces principes comptables généralement reconnus nous manquent dans le secteur sans but lucratif et nous en aurions vraiment besoin pour nous guider un peu.

[Text]

accepted accounting principles not for profit sector, and that we need them to guide us carefully in that.

• 1125

That will then become the authoritative body of law of representation or principle, at least, of representation under a Section 55 type authority that we lack today.

**The Chairman:** May I just pull some things together here.

**Mr. Dye:** I would like to get on the record that you will make your legal opinion, with respect to the ability to move within Section 55, available to the committee.

**Mr. Dye:** I can make that almost immediately available, Mr. Chairman, but I think it is only in the English language. Could I prevail upon your clerk to translate. There may be some technical difficulties with that because . . .

**The Chairman:** Mr. Rogers, will you be obtaining a written legal opinion on your ability to manoeuvre within Section 55 and then communicate to us, perhaps not the opinion, but tell us what you can do, by letter?

**Mr. Rogers:** I will obtain the opinion, but if it is communication, I have to have authority from my minister.

**The Chairman:** All right.

**Mr. Rogers:** With that proviso, we will take the first step.

**The Chairman:** I have two quick questions then. In Mr. Gray's letter to us as President of the Treasury Board, dated November 1, 1983, he refers to the preparation of a draft position paper on the purposes and objectives of the financial statements of the Government of Canada. He talks about who is going to see it. When will that be presented to the Public Accounts committee?

**Mr. Rogers:** I cannot give you a firm date, Mr. Chairman. We have to get the work finished. We have some internal consultations that are important to accomplish. I have to take it to my minister. But my minister is strongly supportive of early communication of that.

**The Chairman:** Could you define "early".

**Mr. Rogers:** As soon as possible after we bureaucrats have the work done.

**The Chairman:** All right.

**Mr. Rogers:** But as we come closer to the date, I would be pleased to report back, through my minister, on a crisper schedule of time when we are in a position to draw that together, in advance of the October reporting that we usually do to you, if you prefer.

**The Chairman:** All right. I have a question that is pure curiosity to me, as new chairman of the Public Accounts Committee. The discussions this morning have swirled around economic theory and accounting practice, while it would seem to me that in fact the Office of the Comptroller General basically fulfills an accounting practice. My curiosity is this: Do you have a preponderance of chartered accountants involved in your department directing the preparation of financial statements, or a preponderance of economists?

**Mr. Rogers:** Accountants.

**The Chairman:** How many accountants do you have with you this morning? Chartered Accountants?

**Mr. Rogers:** Mr. Ranger is a CGA.

[Translation]

Ceci pourrait prendre la forme d'une loi ou d'un principe directeur régissant la présentation, un pouvoir semblable à celui de l'article 55 qui nous manque en ce moment.

**Le président:** Je voudrais obtenir certaines choses.

Monsieur Dye, pourriez-vous mettre à la disposition du Comité votre avis juridique sur la possibilité d'agir en vertu de l'article 55.

**M. Dye:** Je peux le faire presque sur le champ, monsieur le président, mais je ne l'ai qu'en anglais. Puis-je confier à votre greffier la tâche de le faire traduire. Cela pourrait poser certains problèmes techniques parce que . . .

**Le président:** Monsieur Rogers, allez-vous demander une opinion juridique écrite sur la marge de manoeuvre que vous laisse l'article 55 et, le cas échéant, nous communiquer par écrit ce que vous pourriez faire?

**M. Rogers:** Je vais demander un avis juridique, mais avant de communiquer avec le Comité, je dois obtenir l'autorisation de mon ministre.

**Le président:** Très bien.

**M. Rogers:** Sauf cette réserve, nous allons obtenir un avis.

**Le président:** Je voudrais poser deux petites questions maintenant. Dans la lettre que nous a envoyée M. Gray, à titre de président du Conseil du Trésor, le 1<sup>er</sup> novembre 1983, on dit qu'un énoncé de principe sur les buts et objectifs des états financiers du gouvernement du Canada est en train d'être rédigé. M. Gray parle de ceux qui pourront voir ce projet. Quand sera-t-il présenté au Comité des Comptes publics?

**M. Rogers:** Je ne peux pas vous donner de date définitive. Nous devons d'abord terminer le travail. Il nous faut encore faire certaines consultations internes qui sont très importantes. Je dois ensuite présenter le rapport à mon ministre, mais je dois dire que celui-ci est en faveur d'une divulgation prochaine.

**Le président:** Pourriez-vous préciser ce que vous entendez par «prochaine».

**M. Rogers:** Le plus tôt possible une fois le travail des bureaucrates terminé.

**Le président:** Très bien.

**M. Rogers:** Dès que nous approcherons de échéance, je me ferai un plaisir de vous communiquer, par l'entremise de mon ministre, un échéancier plus précis indiquant quand nous serons en mesure de tout regrouper, avant le rapport que nous faisons généralement en octobre, si vous préférez.

**Le président:** Très bien. Je voudrais maintenant poser une question par simple curiosité puisque je viens d'être élu président du Comité des Comptes publics. Ce matin les discussions ont tourné autour des théories économiques et des pratiques comptables, alors que j'ai l'impression que le bureau du contrôleur général se conforme à la comptabilité acceptée. Dans votre ministère, y a-t-il surtout des comptables agréés ou des économistes pour diriger la présentation des états financiers?

**M. Rogers:** Des comptables.

**Le président:** Combien de comptables agréés vous accompagnent ce matin?

**M. Rogers:** M. Ranger est un comptable agréé.



[Texte]

**The Chairman:** Any chartered accountants with you this morning?

**Mr. Rogers:** No.

**The Chairman:** That is all I have. Mr. Hovdebo.

**Mr. Hovdebo:** Well, a couple of things. The Auditor General raises the issue of consolidation of the crown corporations accounts in the government's financial statements, and the Comptroller General—or in the government's opinion—cites the 1975 Public Accounts of Canada as recommending against consolidation for a number of reasons.

I wonder if the Auditor General would comment on that.

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, the question of consolidating the crowns is a huge question. It really does require considerable thought. I wish I could assure you that I have the answers and this is how you go about it. I simply do not. I am not quite sure how it would be done. The Americans are attempting to come up with something and they are not completely satisfied. To my knowledge, we do not have a study, but I imagine in Mr. Rogers' array of options coming up that is one of the things that might be discussed. It is a difficult matter.

• 1130

I was not here when the study was done but I know Mr. Thompson is more knowledgeable than I am. Maybe he could more specifically answer your question with respect to what the study then said in 1976 or whenever it was. Could I ask Mr. Thompson to complete that answer?

**Mr. R.C. Thompson (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada):** Mr. Chairman, Mr. Hovdebo, the study assumed there was an appropriate classification of Crown corporations in the Financial Administration Act, essentially saying corporations in Schedules C and D of that act should continue to be excluded from the accounting entity or not be consolidated, if you will, with the financial statements of Canada.

Now, the assumption underlying that, as pointed out in the study—and I will quote from it on page 45—is that these corporations, namely Schedules C and D, would have economic and financial characteristics which differ from those normally associated with government. In other words, they were a different animal entirely from a government department and really should be viewed in some other way, and therefore, it would not be appropriate to consolidate them with the accounts of Canada.

Now, what we are saying is that that kind of appropriate classification does not exist in the FAA right now, and as a matter of fact, it did not really exist back in 1976, either. So to decide what corporations to consolidate with Canada's summary financial statements and what not, based on how they are classified in the FAA, is not really workable. But that is the basic rationale for the Study of the Accounts of Canada recommending that all C and D Crown corporations not be consolidated in Canada's summary statements, essentially because they were totally different.

[Traduction]

**Le président:** Y a-t-il d'autres comptables agréés qui vous accompagnent ce matin?

**M. Rogers:** Non.

**Le président:** Je n'ai pas d'autre question. Monsieur Hovdebo.

**M. Hovdebo:** Je n'ai que quelques questions. Le vérificateur général soulève le problème de la consolidation des comptes des sociétés de la Couronne dans les états financiers du gouvernement tandis que le contrôleur général—c'est-à-dire le gouvernement— invoque les Comptes publics du Canada de 1975 pour s'opposer à la consolidation pour un certain nombre de raisons.

Je me demande si le vérificateur général ne pourrait pas commenter cela.

**M. Dye:** Monsieur le président, le problème de la consolidation des bilans des sociétés de la Couronne est de taille. Il mérite mûre réflexion. Je voudrais bien vous assurer que je détiens toutes les réponses, mais ce n'est pas le cas. Je ne suis pas certain de la façon dont on devrait procéder. Les Américains recherchent la formule parfaite mais ils ne l'ont pas trouvée. À ma connaissance, il n'y a aucune étude en cours, mais j'imagine que parmi la kyrielle de possibilités que proposera M. Rogers, il y aura celle-là. C'est complexe.

Je n'étais pas là quand l'étude a été faite mais je sais que M. Thompson en sait beaucoup plus long que moi. Peut-être serait-il mieux à même de vous dire ce que l'étude de 1976 disait. Puis-je demander à M. Thompson de répondre?

**M. R.C. Thompson (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada):** Cette étude prenait pour acquis que la classification des sociétés de la Couronne dans la Loi sur l'administration financière était appropriée, puisqu'on affirmait que les sociétés figurant dans les annexes C et D de la Loi devaient continuer à être exclues de la comptabilité du gouvernement du Canada, c'est-à-dire que leurs états financiers ne devaient pas être consolidés.

Comme on l'explique dans cette étude, à la page 45 du texte anglais, on présumait que ces sociétés des annexes C et D, avaient des caractéristiques économiques et financières différentes de celles qu'on associe normalement au gouvernement. Autrement dit, on les croyait tout à fait différentes d'un ministère et il fallait donc les voir sous un jour tout à fait différent et ne surtout pas penser à consolider leurs états financiers et les comptes publics du Canada.

Nous, nous croyons que la classification retrouvée dans la Loi sur l'administration financière n'est plus appropriée et ne l'était d'ailleurs déjà plus en 1976. Par conséquent, on ne peut pas décider des sociétés dont les états financiers seront ou ne seront pas intégrés aux états financiers globaux du Canada à partir de la Loi sur l'administration financière. Or, c'est là l'hypothèse qui sous-tend l'étude des comptes du Canada recommandant que toutes les sociétés de la Couronne des annexes C et D ne soient pas intégrées dans le bilan du Canada, tout simplement parce qu'elles sont tout à fait différentes du gouvernement.



[Text]

**Mr. Rogers:** I have a related point I would like to make, if I might. It refers to the Auditor General's response that he does not have all the answers on this subject.

I would like to make the point that the accounting policies of government are established by government. The Auditor General is an adviser but he does not provide principles themselves. I would like that point clearly made so there is no confusion in members' minds as to who the rule setters are.

Second, I am somewhat concerned at your question on the level of qualifications of my staff and I will provide you with an informal documentation of the number of accountants, including chartered accountants, which I have, which is extensive.

**The Chairman:** Yes, I would not want there to be any inference. That was just curiosity, because we were talking about a bookkeeping function and I wanted to know just exactly from what mind set you were approaching it, that is all.

**Mr. Rogers:** We have two responsibilities, and the one is unique. We set the principles and we implement them. Elsewhere . . .

**The Chairman:** Along that line, then, is it the intent of the government to establish a set of generally accepted accounting principles for government accounting, which would perhaps parallel what we have in private practice in the generally accepted accounting principles? If you are going to do that, what is the target date for presenting it?

**Mr. Rogers:** It starts when we give you our paper.

**The Chairman:** Is that March?

**Mr. Rogers:** In the new year or shortly after. I would hope the CICA, if they wish to play this role, will be the standard setter. If they are not, then by default I suppose the federal government will establish principles of its own. I suppose, if the CICA does not, each province will be the same. So I think there is a sense of urgency and there is pressure upon the institute if they wish to in fact play this role.

**The Chairman:** Okay. Are there further questions?  
Stan.

**Mr. Hovdebo:** Is there a parallel here? We talked earlier about the establishing of new approaches to make sure the public accounts indicated what Parliament and the public needed from it. You suggested, Mr. Rogers, you wanted to slow it up a little bit or did not want to push it too fast.

I just wonder if there is a parallel here as far as comprehensive auditing is concerned. A few years ago comprehensive auditing was in the same kind of position, where nothing had really been done, and the Auditor General's Office struck out, I suppose, maybe without any legal backing, and did it. You implied that that kind of thing is very difficult for you because you are involved in the accounting of finances and not in looking whether it was done or not, how it was done.

• 1135

**Mr. Rogers:** Mr. Chairman, through you to Mr. Hovdebo, I have two concerns. The first is there is a body of law that does exist which does, in fact, place restraints about the accounting.

[Translation]

**M. Rogers:** Si vous permettez, je voudrais faire une remarque à ce propos. Le vérificateur général a dit qu'il n'avait pas toutes les réponses voulues.

Je tiens à préciser que les règles comptables du gouvernement sont fixées par lui. Le vérificateur général est un conseiller, mais ce n'est pas lui qui dicte les principes. Je tiens à faire cette précision afin que les députés sachent qui fait les règles du jeu.

De plus, je suis un peu perplexe que vous posiez des questions sur le degré de compétence de mon personnel. Par conséquent, je vais vous fournir de la documentation indiquant le nombre de comptables, y compris les comptables agréés, qui sont à mon service. C'est une liste exhaustive.

**Le président:** Bien. Je ne voudrais pas que vous en tiriez des conclusions. C'était par simple curiosité parce que nous avons parlé de vos responsabilités pour la tenue de livres et je voulais savoir dans quel esprit vous abordiez cette tâche; c'est tout.

**M. Rogers:** Nous avons deux responsabilités, et l'une est unique. Nous établissons les principes et nous les appliquons. Ailleurs . . .

**Le président:** À ce propos, le gouvernement a-t-il l'intention d'établir une série de principes comptables généralement reconnus pour sa comptabilité, principes qui se compareraient à ceux du secteur privé? Le cas échéant, quelle date est prévue pour leur présentation?

**M. Rogers:** Ils seront appliqués au moment où nous vous donnerons nos documents.

**Le président:** En mars?

**M. Rogers:** Au début de la nouvelle année probablement. J'espère que l'Institut canadien des comptables agréés sera l'organisme qui établira la norme, s'il le désire. Sinon, je suppose que le gouvernement fédéral devra, par défaut, établir ses propres principes. Je suppose que si l'Institut n'accepte pas cette responsabilité, chacun des gouvernements provinciaux suivra l'exemple du fédéral. Comme on ne peut pas perdre de temps, je crois qu'on exerce des pressions sur l'institut afin qu'il accepte de jouer ce rôle.

**Le président:** Bien. Y a-t-il d'autres questions?  
Stan.

**M. Hovdebo:** Peut-on faire un parallèle ici? Un peu plus tôt nous avons parlé de nouvelles approches afin d'être certains que les comptes publics indiquent vraiment ce que le Parlement et la population ont besoin de savoir. Vous avez dit, monsieur Rogers, que vous vouliez que les choses n'aillent pas trop vite.

Est-ce qu'on pourrait comparer cela à la vérification globale? Il y a quelques années, c'était un peu la même chose pour ce principe car rien ne se faisait vraiment et c'est finalement le Bureau du vérificateur général qui a décidé d'aller de l'avant, peut-être sans justification légale. Vous avez laissé entendre que ce genre de choses vous est très difficile parce que vous vous occupez de comptabilité et non pas de savoir si les choses ont été faites ou non et la façon dont elles ont été faites.

**M. Rogers:** Monsieur le président, je répondrai à M. Hovdebo que cela pose deux problèmes. Tout d'abord, il y a des textes législatifs qui imposent certaines restrictions à la comptabilité.

[Texte]

In the case of comprehensive auditing there was endorsement by government of a concept, and that concept is evolving and I expect will continue to evolve over the next 25 years. There is by no means a body of technology that underpins comprehensive auditing, nor is there common agreement on what the word means. That is not a criticism, it is a state of the art.

Second, when we are dealing with something that says "change the principles and change some of them this year and change some of them next year and change your accounting", we could find ourselves moving through a series of changes in financial statement presentation that would add to the confusion, not to clarity, because this evolutionary nature of them would, for example, potentially jerk the deficit in one direction one year for accounting reasons and back in the opposite direction for another set of reasons that were adopted. I think I would be concerned, and I would think parliamentarians and the public would be concerned as well if that was the product.

**Mr. Hovdebo:** But that would not be a reasonable approach to it. I mean, that jumping around would not be a reasonable approach. That would be the responsibility of your organization.

**Mr. Rogers:** But there is a potential consequence beyond my control.

**Mr. Hovdebo:** Why beyond your control?

**Mr. Rogers:** Because if we look at only some of the work that has been done and say, well, we understand what we want to do in that area but there are five other areas we have not examined, then it is beyond our control in that sense.

**Mr. Hovdebo:** I want to go back to the Crown corporations for just one question, Mr. Chairman. Since you are rejecting, or rather that report rejected the consolidation, is it possible to have it appear in the public accounts in some way the kind of government commitment we saw in Canadair, which really did not appear until 1981 or 1982? You have to accept the idea that it is a responsibility of the government; it is there. Therefore, if the public accounts are going to do what I, as a layman, think they should do, they should report a responsibility or a liability that the government had for Canadair, and it did not do so.

**Mr. Rogers:** That is what we are endeavouring to do, Mr. Hovdebo, each year through the expansion in the notes. We are trying to be complete and informative and cross-referencing those as clearly as we know how. There are very extensive notes and there are a lot of pages in that report, because it is a complex enterprise that we have here. To the extent that material can be represented in notes to the financial statements, structured differently, we try to be responsive. So my answer is, we are trying to do that.

**Mr. Hovdebo:** But you cannot show it in that bottom line.

**Mr. Rogers:** For the reasons that I have mentioned, I have grave concerns about what that would mean to parliamentarians or the public, and the problem of looking at one set of numbers one year that might be vastly different the next year because we had completed some further work.

[Traduction]

Le cas de la vérification intégrée, le gouvernement a endossé un concept qui évolue et qui continuera d'évoluer dans les 25 prochaines années. Il n'existe pas de technologie sous-tendant la vérification intégrée et l'on est pas non plus d'accord sur ce que signifie ce terme. Ce n'est pas une critique, c'est la réalité.

Deuxièmement, quand il s'agit de quelque chose qui demande de «modifier les principes, d'en modifier certains cette année et d'autres l'année prochaine et de modifier la comptabilité», on risque de passer par toute une série de changements dans la présentation des états financiers et d'embrouiller ainsi encore les choses plutôt que de les clarifier. Leur nature évolutive pourrait en effet, par exemple, pour des raisons de comptabilité envoyer le déficit d'un côté une année et le mettre de l'autre côté l'année d'après pour toute une autre série de raisons. Je crois que si tel était le cas, ce serait inquiétant et je suppose que les parlementaires et la population s'en inquiéteraient.

**M. Hovdebo:** Mais ce ne serait pas raisonnable. Le fait de sauter ainsi d'un extrême à l'autre ne serait pas raisonnable. Il appartiendrait à votre organisme d'en décider.

**M. Rogers:** Mais il y a des conséquences éventuelles qui ne dépendent pas de moi.

**M. Hovdebo:** Pourquoi?

**M. Rogers:** Parce que si nous ne considérons qu'une partie du travail effectué et déclarons que nous comprenons ce que nous voulons faire dans ce domaine, mais qu'il y a cinq autres domaines qui n'ont pas été examinés, cela ne dépend plus alors de nous.

**M. Hovdebo:** J'aimerais revenir aux sociétés d'état pour une petite question, monsieur le président. Étant donné que vous rejetez, ou plutôt que ce rapport a rejeté le regroupement, est-il possible qu'apparaisse d'une façon ou d'une autre dans les comptes publics le genre d'engagement gouvernemental que nous avons vu dans le cas de Canadair qui en fait, n'est apparu qu'en 1981 ou 1982? Il faut accepter qu'il s'agit d'une responsabilité du gouvernement; c'est là. Si les comptes publics font donc ce qu'ils sont censés faire, du moins d'après ce que peut croire un profane comme moi, il devrait faire état d'une responsabilité ou d'un passif assumé par le gouvernement pour Canadair et ce ne fût pas le cas.

**M. Rogers:** C'est justement ce que nous essayons de faire chaque année, monsieur Hovdebo, en développant les sujets dans les notes. Nous essayons de donner des renseignements plus exhaustifs et de faire tous les renvois qui nous semblent nécessaires. Il y a des notes très développées et ce rapport contient beaucoup de pages car il s'agit d'une entreprise très complexe. Dans la mesure où l'on peut présenter les renseignements sous forme de notes à ces états financiers, présenter différemment, nous essayons de le faire. Je vous répondrai donc que c'est justement ce que nous essayons de faire.

**M. Hovdebo:** Mais vous ne pouvez pas le montrer au bilan.

**M. Rogers:** Pour les raisons que j'ai données, je ne suis pas du tout sûr que les parlementaires ou la population le souhaiteraient car cela reviendrait à envisager une série de chiffres une année qui serait considérablement changée l'année suivante parce que nous aurions achevé telle ou telle étude.



[Text]

I emphasize, we are trying to do this comprehensive examination this year. We are not looking at a decade ahead of deferment.

**Mr. Clarke:** May I ask Mr. Dye, Mr. Chairman, about comments in his observations, the Section 3 part, wherein he says under Reservation 2, on page 3.5 of the Public Accounts:

• 1140

Further study by the Government is required to determine how and to what extent activities carried out by Crown-owned corporations and agencies, or otherwise reported in separate financial statements or accounts, should be consolidated—etc.

From what you have heard this morning, Mr. Dye, do you think those studies are now under way, that is, that what the government has said they are doing will solve those problems? Or were you talking about a completely separate study?

**Mr. Dye:** Mr. Chairman, Mr. Clarke. I am not quite certain. I did not hear in testimony specifically what areas Mr. Rogers' office is studying and what the potential menu might be.

My office has been invited to join a government committee to be involved in this process. That committee has been meeting, I believe—somebody would have to tell me when it last met—and I am in the position of being invited to be on a steering committee, if that is its proper name. There are three or four of us who are very much involved in this process. We will be asked to consult before proposals go forth. I would think it is realistic that the study that is going on would look at the question of Crown corporations and whether or not they should or should not be consolidated. I do not know if they are or are not, I am just not up on it.

**Mr. Clarke:** Mr. Rogers, would you think the studies you are now carrying out would satisfy the Auditor General's comment?

**Mr. Rogers:** Yes, I do. I would ask Mr. Ranger, if I might, to amplify. I might also place on the record that the committee that Mr. Dye is represented on, which is a committee of the CICA, I am not included on.

**Mr. Dye:** I thought Mr. Macdonald was a member of the Public Sector Accounting and Auditing Committee.

**Mr. Rogers:** I am talking about the more senior committee that has just been formed.

**Mr. Dye:** The one that you and I are on... it is a steering committee that is supposed to meet in January, I believe.

**Mr. Rogers:** Oh, internally.

**Mr. Dye:** Internally.

**Mr. Rogers:** I thought you were talking about the institute's new committee.

**Mr. Dye:** No, I am talking here about a government committee, Mr. Rogers.

**Mr. Ranger:** If I may answer the question as to whether or not this will form part of the study, as soon as we have established the purposes and have an acceptance of the purposes of the government summary financial statements, the next phase will be the development of the accounting practices that will allow us

[Translation]

J'insiste sur le fait que nous essayons de procéder cette année à un examen exhaustif. Nous n'envisageons pas que les chiffres soient reportés sur une décennie.

**M. Clarke (Vancouver Quadra):** Monsieur le président, puis-je demander à M. Dye, de préciser ce qu'il a voulu dire dans ses observations, à la section 3, lorsqu'il déclare sous la rubrique réserve 2, page 3.5 des Comptes publics:

Une étude gouvernementale poussée est nécessaire pour déterminer comment et dans quelle mesure les activités des sociétés et organismes de la Couronne ou les activités faisant l'objet de comptes et d'états financiers distincts, peuvent être consolidés.

D'après ce que vous avez entendu ce matin, monsieur Dye, pensez-vous que ces études soient maintenant en cours, que l'action entreprise par le gouvernement va résoudre ces problèmes? Ou bien parliez-vous d'une étude tout à fait différente?

**M. Dye:** Monsieur le président, monsieur Clarke, je ne sais pas trop. Je n'ai pas entendu dans le témoignage quels sont les domaines précis que le service de M. Rogers étudie et quel est son champ d'action potentiel.

Mon bureau a été invité à se joindre à un comité chargé de ce processus. Ce comité s'est réuni et l'on m'a maintenant invité à siéger à un comité directeur. Nous sommes trois ou quatre à participer de très près à ce processus et l'on nous demandera de mener des consultations avant de soumettre des propositions. Il me paraîtrait donc normal que l'étude en cours vise à déterminer dans quelle mesure il faudrait regrouper les sociétés de la Couronne mais je ne peux pas affirmer que cela est son but avec certitude.

**M. Clarke:** Monsieur Rogers, pensez-vous que les études que vous menez en ce moment répondent aux objections du vérificateur général?

**M. Rogers:** Oui, je le crois. Je vais demander à M. Ranger de nous apporter d'autres détails mais je signale également que je ne siège pas au Comité dans lequel siège M. Dye.

**M. Dye:** Je croyais que M. Macdonald était membre du Comité de la comptabilité et de la vérification de la Fonction publique.

**M. Rogers:** Non, je parle du comité qui vient d'être créé et qui est de niveau plus élevé.

**M. Dye:** Celui auquel nous siégeons tous deux—il s'agit d'un comité directeur qui est censé se réunir en janvier, je crois.

**M. Rogers:** Ah bon, c'est un comité interne.

**M. Dye:** Interne.

**M. Rogers:** Je croyais que vous parliez du nouveau comité de l'institut.

**M. Dye:** Non, c'est un comité gouvernemental, monsieur Rogers.

**M. Ranger:** Si je puis répondre à la question de savoir si cet élément fera partie de l'étude, aussitôt que nous aurons formulé les objectifs des états financiers sommaires de l'État et que ceux-ci auront été approuvés, la phase suivante sera la mise au point des méthodes comptables correspondantes. L'un



## [Texte]

to prepare those financial statements. Of course, one of the fundamental accounting principles that we require is the definition of the accounting entity and we will be addressing whether or not we include or exclude, or how to present information on Crown corporations. So that will be done.

**The Chairman:** I would suggest, if I could, as a personal aside, that you would probably provide more information by not consolidating in a lot of these . . . I bought your argument on consolidation completely. I think it would be an horrendous task to go through those and decide what appropriately gets consolidated and what does not. I am not sure what you achieve for Parliament by doing it. I have no difficulty with that one.

**Mr. Clarke:** Mr. Dye, if I may ask you this question: I think your opinion, which I have described as a non-opinion, is a very serious reflection on the accountability level that we are at. I would like you to tell the committee what would happen in the private sector if an auditor produced an opinion like the one you have for Public Accounts this year.

**The Chairman:** Have they a bank loan?

**Mr. Dye:** Yes, Mr. Chairman, the government has borrowed a considerable amount of money and probably will continue to do so. Mr. Clarke, I do believe it was an opinion. We have the option of not giving an opinion. We could disclaim. We could say that the financial statements of the government are . . . that we just cannot give an opinion because we do not know what they mean. We do not go that far, we do give an opinion. It is a very interesting opinion from a technical point of view, but it is a two-part opinion. To my knowledge, it is the only one existing in Canada. We are probably giving the Canadian Institute of Chartered Accountants some fits about this, because the Canadian Institute would say that if, for a commercial operation, the accounts are drawn up in accordance with generally accepted accounting principles, they are, by definition, fair. There are no generally accepted accounting principles in the government at this point in time, they are drawn up on stated accounting principles.

• 1145

Aside from one area that we complained about on the COA, we say they are drawn up in accordance with the stated accounting principles, but we do not like the result of using those principles because we do not believe it is a fair presentation. So we say, yes, it is in accordance with that basically, but it is not a fair presentation. It indeed could be misleading the way it is done.

So we have a two-part opinion. Technically that is a curious thing, and academic accountants will provide lots of complex arguments whether we should have done that or should not have done that.

I thought it was a meaningful way to describe to you members of Parliament to whom I report that here, yes, we have the financial statements put together basically the way they should be, but what does that do for you? You need more, and that is why I come up with these reservations. I think we can get rid of those reservations with a little effort. That time should not be too far away.

## [Traduction]

des principes comptables fondamentaux que nous appliquons consiste à définir l'entité comptable et il s'agira donc pour cela de décider s'il faut y inclure ou en exclure les sociétés de la Couronne, ou bien comment présenter les données qui les concernent. Cela sera donc fait.

**Le président:** Si vous me permettez un conseil personnel, je crois que vous pourriez révéler beaucoup plus de choses en ne consolidant pas . . . J'accepte tout à fait votre argumentation sur la consolidation. Je crois que ce serait un travail horrible que de passer en revue tous ces comptes et de décider lesquels vont être consolidés et lesquels ne le seront pas. Je ne vois pas ce que le Parlement y gagnerait.

**M. Clarke:** Monsieur Dye, j'aimerais vous poser la question suivante: Votre opinion, que j'ai décrite comme une non-opinion, constitue une condamnation très grave de la qualité de la comptabilité de l'État. Que se passerait-il dans le secteur privé si un vérificateur rendait une opinion comme celle que vous avez portée sur les Comptes publics cette année?

**Le président:** Doit-il de l'argent à la banque?

**M. Dye:** Oui, monsieur le président, le gouvernement a emprunté des sommes considérables et continuera probablement à le faire. Monsieur Clarke, je crois avoir rendu une opinion. Nous pouvons choisir de ne pas le faire, nous pourrions nous abstenir, nous pourrions déclarer que nous ne comprenons pas les comptes financiers de l'État et que nous sommes de ce fait dans l'incapacité de nous prononcer. Nous ne sommes pas allés jusque-là, nous avons donné une opinion. Elle est très intéressante du point de vue technique et comporte deux parties. À ma connaissance, c'est la première fois que cela arrive. Nous allons peut-être donner des convulsions à l'Institut canadien des comptables agréés car celui-ci dira que, dans le cas d'une entreprise commerciale, si les comptes sont faits conformément aux principes comptables généralement acceptés, ces comptes seront par définition exacts. Par contre, il n'existe pas de principes comptables généralement acceptés dans le cas de l'État, ces comptes suivent des principes que l'on définit.

Sauf dans un cas, nous disons que ces comptes sont conformes aux principes comptables indiqués, mais que nous n'aimons pas les principes qui sont suivis car ils ne donnent pas une représentation juste des choses. Nous disons donc que les comptes sont conformes aux principes énoncés, mais que ces principes ne sont pas bons. La façon dont les comptes publics sont présentés pourrait induire les gens en erreur.

C'est donc un avis en deux parties que nous avons rendu. C'est assez bizarre sur le plan technique et on discutera encore longtemps de savoir si nous aurions dû le faire ou non.

Nous voulions ainsi faire comprendre aux députés à qui nous sommes chargés de faire rapport que les comptes sont bien présentés de la façon dont ils sont censés l'être, mais que cela ne vous sert pas à grand chose, car la méthode laisse à désirer. C'est pourquoi nous avons formulé ces réserves qui pourraient être levées sans trop de difficultés. Cela ne devrait pas prendre trop de temps.

[Text]

**Mr. Clarke:** Maybe I could ask Mr. Rogers just a final question. I think I could assume correctly—he might correct me if I am wrong—that in the early part of his career here, which I think has spanned five and a half years now, Mr. Rogers was probably shocked and disappointed at the slow rate of progress his office was able to make on these lines—I do not take away in any way, sir, the progress that you made in departments—in controlling generally. Is that a fair statement, and at this point in time are you now seeing real progress and do you think the pessimistic view I stated earlier is too pessimistic?

**Mr. Rogers:** Mr. Clarke, coming to this particular priority starting in 1981 was partly conscious. It was my view that a more important body of work, frankly, to get done was to undertake the estimates reform. The estimates reform in itself is a precursor because knowing more clearly what the formats of those are going to be in fact may change some of the accounting that occurs subsequently . . . possibly more detailed or different aggregations, for example, of the way expenditures are presented.

We are commencing this Friday the discussions with 50 MPs on Part II of the estimates, which was the last piece of work; that is the big blue book, the last piece of presentation material for Parliament to be reconstructed. Of course, whatever parliamentarians agree on that restructuring will drive the public accounts because they must come in the same way.

So part of this delay was conscious to say we have to get that started and know where we think we are going to come out before we undertake the financial statement work.

But let me assure you that now, personally, I view this as one of the most important priorities of work that my office has under way, and that we have the resources and skills to do the task—and to the extent that we need assistance we have been using the profession very extensively in our consulting mode to us, which is important to bring more objectivity as well . . . and that I personally will continue to be deeply involved in this.

So I guess I would be more optimistic, possibly.

**The Chairman:** Are there any further questions?

I would like to thank the witnesses and their support staff for coming today and giving us the benefit of their thoughts. We appreciate your time. Thank you.

I have one item of committee business. I have to get consensus among the committee to circulate the President of the Treasury Board's letter of November 1, 1983. Should we print it and circulate it?

**Mr. Clarke:** I think I got one, Mr. Chairman, as a member of Parliament, and I think that is what you are getting this for. I have already been contacted . . .

**The Chairman:** To print it as an appendix to today's minutes. All right?

**Mr. Clarke:** Yes.

**The Chairman:** Is there anything else?

The meeting is adjourned. Thank you.

[Translation]

**M. Clarke:** J'aimerais poser une dernière question à M. Rogers. On peut dire, sans risque de se tromper, je crois . . . mais rectifiez si je fais erreur . . . qu'au début de votre carrière ici, c'est-à-dire il y a cinq ans et demi maintenant, vous avez probablement été choqué et déçu par la lenteur des progrès que vous réussissiez à faire . . . je ne dis pas cela pour minimiser les progrès que vous avez obtenus dans les ministères. Cette supposition est-elle juste et pensez-vous, aujourd'hui, que les progrès sont plus rapides et qu'il n'y a plus lieu d'être aussi pessimiste?

**M. Rogers:** Monsieur Clarke, j'ai toujours pensé que le premier travail était de réformer la présentation du budget. Tout repose là-dessus, car la forme du budget influe nécessairement sur la comptabilité subséquente, la façon dont les dépenses sont ensuite regroupées ou présentées.

Nous entamons ce vendredi des travaux avec 50 députés sur la deuxième partie du budget, qui est le grand livre bleu, le dernier document budgétaire à remanier. Ce que les députés décideront à son sujet influencera les comptes publics, car les deux devront être compatibles.

Ce retard est donc en partie délibéré, car nous avons décidé qu'il fallait commencer par le début, par la refonte du budget avant de nous attaquer aux états financiers.

Mais je peux vous assurer que, personnellement, je considère que c'est là la première priorité des travaux que nous avons en cours et que nous disposons de toutes les ressources nécessaires pour mener la tâche à bien. Nous n'hésitons d'ailleurs pas à faire appel aux comptables de l'extérieur qui nous apportent une plus grande objectivité. Personnellement, je participe de très près à tout ce travail.

Je suis donc très optimiste dans l'ensemble.

**Le président:** Y a-t-il d'autres questions?

Je tiens à remercier les témoins et leurs collaborateurs d'être venus et de nous avoir fait part de leurs réflexions. Merci.

Il me reste un dernier point de procédure à régler. Il me faut votre accord pour distribuer la lettre du président du Conseil du Trésor datée du 1<sup>er</sup> novembre 1983. Allons-nous la distribuer et la publier?

**M. Clarke:** Je l'ai déjà reçue à titre de député, monsieur le président, et je crois que la vôtre est la même. J'ai déjà été contacté . . .

**Le président:** Nous allons donc la publier en annexe au procès-verbal d'aujourd'hui. Est-ce convenu?

**M. Clarke:** Oui.

**Le président:** Y a-t-il autre chose?

La séance est levée. Merci.

## APPENDIX "PUBL-144"



President  
of the Treasury Board

Président  
du Conseil du Trésor

Ottawa, Canada  
K1A 0R5

November 1, 1983

Mr. D.G. Lewis, M.P.,  
Chairman,  
Standing Committee on  
Public Accounts,  
House of Commons,  
Room 254, West Block,  
Ottawa, Ontario.  
K1A 0A6

Dear Mr. Lewis:

SUBJECT: Government's Summary Financial Statements;  
and, Revisions to the Estimates

---

To continue the practice of previous years, I would like to provide you with a status report on work being undertaken by the Office of the Comptroller General on alternative accounting principals for preparing the government's summary financial statements and the revisions to the Estimates.

Alternative Accounting Principles for Preparing  
the Government's Summary Financial Statements

The internal discussion paper on purposes and objectives of the summary financial statements referred to in my letter of December 20, 1982 to your predecessor has been prepared. Consultations on its contents have been held with selected government departments and central agencies and with the Office of the Auditor General. I should point out that a similar study has been initiated by the Canadian Institute of Chartered Accountants and we are actively consulting with them on our respective positions.

Canada

**6&5**

working together  
travaillons ensemble

Canada



We are now preparing a draft position paper on the purposes and objectives of the financial statements of the Government of Canada. The draft will again be reviewed within the government and with the Auditor General to attempt to achieve a consensus on its contents. Once completed, a more formal position paper will be prepared for external discussion with Parliament, the CICA, and other potential users.

### Revisions to the Estimates

The implementation of the revised form of the Estimates continues to proceed in accordance with the timetable suggested by your Committee, i.e. full implementation by fiscal year 1985-86.

As you are aware, 47 department expenditure plans (Part III of the Estimates) were available last February as part of the 1983-84 Main Estimates. This number will increase to over 60 expenditure plans for 1984-85, with the balance to become available in the following year. Again, I would like to emphasize that these early Part III's will be subject to improvement over time as the departmental processes supporting these documents mature. In this regard, the Office of the Comptroller General is working closely with departments to ensure that the quality and integrity of the information presented is maintained or improved, and that the Part III's remain responsive to the needs of Parliament.

With respect to Part II of the new form of Estimates, it is our intention to convert the existing Blue Book to the new Part II with the tabling of the 1985-86 Main Estimates. In keeping with the government's commitment to consult with Parliament as part of the development process, I wrote to the then Chairman of the Public Accounts Committee in April 1983, outlining the government's proposals for Part II. Mr. Clarke responded by requesting that the views of a broader representation of Members of Parliament be obtained prior to consideration of the proposals by the Public Accounts Committee.

In May, 1983 I wrote to the Chairman of each Standing Committee of the House of Commons and the Chairman of the Senate National Finance Committee requesting that their Committees review the proposals and provide their comments as appropriate. To date, only a limited response has been received. As a result I intend to initiate a series of interviews with selected Members of Parliament similar to the consultative process used during the development of Part III of the Estimates in 1981. Although I propose to begin these interviews shortly, it is difficult to predict, at this time, when we might be in a position to report back to the Public Accounts Committee.

Assuming that these consultations can be completed in the near future, I am confident that we will be able to respond to any changes in the concept which Members may propose without affecting the planned 1985-86 conversion date. In the meantime, the technical development work on the new Part II of the Estimates will proceed in parallel with Parliamentary consultation.

In summary, significant progress is continuing to be made in both of these areas, each of which is fundamental in our efforts to provide more and better information to Members of Parliament to assist them in their understanding and review of government spending.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Herb Gray', written in a cursive style.

THE HON. HERB GRAY, P.C. M.P.

## APPENDICE "PUBL-144"



President                                      Président  
of the Treasury Board      du Conseil du Trésor

Ottawa, Canada  
K1A 0R5

Le 1<sup>er</sup> novembre 1983

Monsieur D.G. Lewis, député,  
Président  
du Comité permanent des comptes publics,  
Chambre des communes,  
Édifice de l'Ouest, pièce 254,  
Ottawa (Ontario).  
K1A 0A6

OBJET: États financiers sommaires du gouvernement et  
nouvelle présentation du Budget des dépenses.

Monsieur,

Comme c'est l'usage depuis quelques années, voici mon rapport provisoire sur le travail accompli au Bureau du Contrôleur général en ce qui concerne les nouveaux principes comptables applicables à la préparation des états financiers sommaires du gouvernement, ainsi que la nouvelle présentation du Budget des dépenses.

Nouveaux principes comptables applicables à la préparation des états  
financiers sommaires du gouvernement

Le document de travail interne sur les objectifs des états financiers sommaires, document dont j'ai parlé à votre prédécesseur dans ma lettre du 20 décembre 1982, est maintenant prêt. Nous avons discuté de son contenu avec divers ministères et organismes centraux, ainsi qu'avec le Bureau du Vérificateur général. Par ailleurs, l'Institut canadien des comptables agréés a entrepris une étude semblable, et nous consultons souvent ses membres pour comparer les positions respectives de nos deux organismes.

Nous sommes en train de préparer un énoncé de principes provisoire sur les objectifs des états financiers du gouvernement canadien. Cet avant-projet sera lui aussi étudié à l'intérieur du gouvernement, notamment par le Vérificateur général, afin que nous puissions si possible en arriver à une entente générale sur son contenu. Une fois ces consultations terminées, nous préparerons un énoncé de principes plus officiel afin d'en discuter avec les utilisateurs éventuels de l'extérieur, notamment le Parlement et l'I.C.C.A.



## Nouvelle présentation du Budget des dépenses

Les travaux liés à la nouvelle présentation du Budget des dépenses continuent à se dérouler conformément au calendrier suggéré par votre Comité: tout sera terminé d'ici l'année financière 1985-1986.

Comme vous le savez, 47 ministères avaient fourni leur plan de dépenses (Partie III du Budget) en février dernier, pour qu'il soit intégré au Budget principal de 1983-1984. Ce nombre passera à plus de 60 pour 1984-1985, et les autres ministères devraient emboîter le pas l'année suivante. Encore une fois, je voudrais souligner que ces nouvelles Parties III seront améliorées au fur et à mesure que les ministères auront perfectionné leurs mécanismes de préparation de ces documents. À ce propos, le Bureau du Contrôleur général travaille en étroite collaboration avec les ministères pour veiller à ce que la qualité et l'exactitude de l'information présentée dans ces documents soient maintenues ou améliorées, et à ce que la Partie III du Budget continue à répondre aux besoins du Parlement.

En ce qui concerne la Partie II de la nouvelle version du Budget, nous avons l'intention de passer de l'actuel Livre bleu à la nouvelle Partie II lors du dépôt du Budget principal de 1985-1986. Le gouvernement s'étant engagé à consulter le Parlement au cours de l'élaboration du nouveau Budget, j'ai écrit au président du Comité des comptes publics en avril 1983 pour lui faire part des propositions du gouvernement au sujet de cette Partie II. M. Clarke, le président d'alors, m'a demandé de consulter davantage les députés et sénateurs avant de soumettre mes propositions au Comité des comptes publics.

En mai 1983, j'ai écrit au président de tous les comités permanents de la Chambre des communes et à celui du Comité sénatorial des finances nationales afin de demander à ces comités d'étudier les propositions et de me faire part de leurs commentaires. Jusqu'ici, je n'ai reçu que très peu de réponses. Par conséquent, je compte m'entretenir personnellement avec divers députés et sénateurs, comme je l'ai fait au cours du processus de consultation qui a entouré l'élaboration de la Partie III du Budget, en 1981. Bien que je compte commencer ces entretiens sous peu, il est difficile de prévoir pour le moment quand nous pourrions en communiquer les résultats au Comité des comptes publics.

En supposant que ces consultations puissent se terminer bientôt, je suis certain que nous serons en mesure d'apporter avant l'année 1985-1986, date prévue pour la conversion du Budget, les changements proposés par les députés et sénateurs pour la nouvelle version. Entre-temps, le travail technique de préparation de la nouvelle Partie II du Budget se poursuit parallèlement aux consultations parlementaires.

Bref, nous continuons à faire beaucoup de progrès dans ces deux domaines, l'un et l'autre essentiels pour assurer aux députés et sénateurs une meilleure information, tant du point de vue qualitatif que quantitatif, afin qu'ils puissent mieux comprendre et évaluer les dépenses gouvernementales.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

L'HONORABLE HERB GRAY, C.P., DÉPUTÉ.







*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

---

## WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, NOVEMBER 24, 1983

*From the Office of the Comptroller General of Canada:*

Mr. H.G. Rogers, Comptroller General;  
Mr. Richard Ranger, Director, Public Accounts Directorate;  
  
Mr. L.A. Langlois, Special Adviser to the Assistant Deputy  
Minister, Fiscal Policy and Economic Analysis Branch,  
Department of Finance.

*From the Office of the Auditor General of Canada:*

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;  
Mr. R.C. Thompson, Principal, Audit Operations Branch.

LE JEUDI 24 NOVEMBRE 1983

*Du bureau du Contrôleur général du Canada:*

M. H.G. Rogers, Contrôleur général;  
M. Richard Ranger, Directeur, Direction générale des  
comptes publics;  
  
M. L.A. Langlois, Conseiller spécial au Sous-ministre  
adjoint, Direction de la politique fiscale et de l'analyse  
économique, Ministère des Finances.

*Du bureau du Vérificateur général du Canada:*

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;  
M. R.C. Thompson, Directeur principal, Direction des  
opérations de vérification.



CANADA

## INDEX

STANDING COMMITTEE ON

# Public Accounts

HOUSE OF COMMONS

---

Issues 1-94

•

1980-1983

•

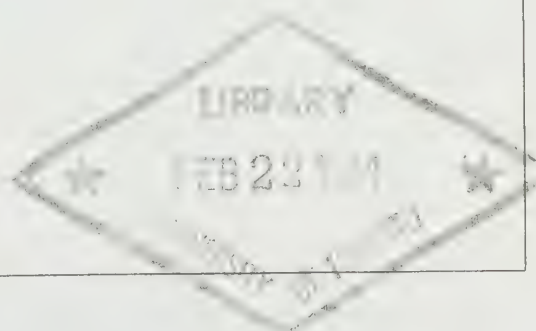
1st Session

•

32nd Parliament

---

Chairman: Mr. Doug Lewis







# INDEX

## HOUSE OF COMMONS COMMITTEES—OFFICIAL REPORT

FIRST SESSION—THIRTY-SECOND PARLIAMENT

---

*Abbreviations:* A.= Appendices. Amdt.= amendment. M.= motion. S.O.= standing order.

---

### DATES AND ISSUES

#### —1980—

May: 8th, 22nd, 1; 27th, 2; 29th, 3.  
June: 17th, 4; 26th, 5.  
July: 8th, 6; 10th, 7; 15th, 8; 17th, 9.  
October: 28th, 10; 30th, 11.  
November: 4th, 12; 20th, 25th, 13.  
December: 2nd, 14; 4th, 15; 9th, 16; 11th, 17.

#### —1981—

January: 13th, 27th, 18; 29th, 19.  
February: 5th, 20; 10th, 21; 12th, 22; 17th, 26th, 23.  
March: 3rd, 24; 5th, 25; 10th, 26; 24th, 27; 26th, 28; 31st, 29.  
April: 7th, 30.  
May: 26th, 30; 28th, 31.  
June: 2nd, 32; 4th, 33; 16th, 34; 18th, 35.  
November: 3rd, 36; 5th, 37; 10th, 17th, 38; 19th, 39.  
December: 8th, 10th, 40; 15th, 41.

#### —1982—

February: 2nd, 42; 4th, 43; 16th, 44; 18th, 45; 23rd, 46; 25th, 47.  
March: 2nd, 18th, 48; 23rd, 49; 25th, 50; 30th, 51.  
April: 6th, 52; 22nd, 53; 27th, 54.  
May: 11th, 55; 18th, 56; 20th, 57.  
June: 8th, 58; 22nd, 59.  
July: 13th, 60; 20th, 61; 29th, 62.  
November: 26th, 63; 18th, 64; 23rd, 65.  
December: 7th, 9th, 66.

## —1983—

February:	15th, 67; 17th, 68; 22nd, 69; 24th, 70.
March:	1st, 71; 3rd, 72; 15th, 73; 17th, 74; 24th, 75.
April:	26th, 76; 28th, 77.
May:	3rd, 78; 5th, 79; 17th, 80; 19th, 81; 24th, 26th, 82; 31st, 83.
June:	2nd, 84; 7th, 85; 9th, 86; 14th, 87; 16th, 88; 21st, 89; 23rd, 90; 30th, 91.
September:	20th, 92.
October:	13th, 92.
November:	1st, 15th, 17th, 93, 24th, 94.

**Acid rain pollutants**, 14:10-1

**Agents**, *see* Dairy Commission; Energy, Mines and Resources Department—Energy programs

#### **Agriculture Department**

- Comprehensive audit by Auditor General, 66:6-7
- Export and import inspectors, training lack, effects, 66:7
- Management, 66:6
- Record of performance program, 13% of dairy cattle included, 66:7
- Staffing, human resource planning inadequate, 66:6-7

**Air safety**, testing regulations, 91:13-7

#### **Aircraft**

- Avro Arrow, termination, 1959 decision, 85:10
- CL-600, CL-601, CL-610, Challenger series, *see* Canadair Limited
- See also* Eldorado Nuclear Limited

#### **Aircraft/aerospace industry**

- Airbus projects, 86:17-8
- Public funding, 85:6-9, 79-81; 88:35

**Aird, Mr. P.** (Senior Vice-President, Finance, Canadair Limited)

- Auditor General reports, 1981-1982, 85:54-6, 74-80; 86:8-13, 16-7, 23, 27-30, 33-4, 41-2, 46-8; 87:18-22, 30-2, 38-45; 88:20 31-4, 51; 89:41-3, 49

**Airports**, customs, computer terminals, utilizing, etc., 11:19-20

**Alcohol**, *see* Public Service—Efficiency

**Algeria**, *see* Dairy Commission—Exports

**Allmand, Hon. Warren** (L—Notre-Dame-de-Grâce—Lachine East)

- Auditor General report, 1979-1980, 27:13-9
- Point of order, meetings, scheduling, 28:4

**Althouse, Mr. Vic** (NDP—Humboldt-Lake Centre)

- Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 63:42-6, 64

**Anderson, Mr. Ted** (Director, Management Practices and Consultation, Veterans Affairs Department)

- Auditor General report, 1979-1980, 33:21

**Andre, Mr. Harvie** (PC—Calgary Centre)

- Auditor General report, 1980-1981, 48:31-3; 50:6-14

**Anguish, Mr. Doug** (NDP—The Battlefords-Meadow Lake)

- Auditor General reports
  - 1978-1979, 1:28-32; 2:15-8, 35-8; 5:14-7; 7:15-8; 10:32-8; 15:43-7, 58-9; 16:21-7
  - 1979-1980, 18:24-8; 19:4-7, 20-2; 23:26-7; 25:16-9, 24-6; 28:7-11; 29:1-3; 31:22-7, 30-1; 32:12-7
  - 1980-1981, 40:28-34; 44:20-4, 32; 46:13-7; 47:26-32; 50:18, 21-2, 27-31; 52:17-9; 56:39-41; 58:18; 60:32-5; 61:26-9
  - 1981-1982, 67:29-34, 56
- Organization meeting, 1:10-3
- Points of order
  - Agenda and procedure subcommittee, meetings, notifying members, 5:28
  - Agenda and procedure subcommittee, reports, first, M., 1:23-4
  - Documents, appending to minutes and evidence, 44:32
  - Meetings, scheduling, 28:4-5
  - Members, recognition by Chair, 3:26
  - Members, remarks, political, detracts from non-partisan nature of committee, 43:25
  - Motions, speeches, length, number, limits, 52:18
  - Printing, M., 1:12
  - Questioning of witnesses
    - Beyond order of reference, 15:43

**Anguish, Mr. Doug—Cont.**

Points of order—*Cont.*

Questioning of witnesses—*Cont.*

Political in nature, 3:17

Time limit, 29:8; 50:18, 21-2

Public Accounts, 1978-1979, Volume I, 3:16-20, 30-2

Public Accounts, 1980-1981, Volume III, 42:21-6; 43:24-5, 32-6, 47

**Annual reports**, *see* Crown corporations; Government departments

#### **Appendices**

- Atomic Energy of Canada Limited, 18A:2-8; 30A:11; 36A:6-9; 40A:1; 67A:18-9
- CN Marine Inc., 71A:1-2; 72A:1-2
- Canada Post Corporation
  - Accountability framework, 92A:39-40
  - Comprehensive audit of Post Office Department by Auditor General, responses, 44A:1-6; 45A:1-5; 67A:11-2; 73A:46-7; 76A:1-4
  - Service, 73A:1-45
- Canadair Limited, 85A:1-33; 90A:1-3; 91:1-7; 92A:1, 31-4
- Canadian International Development Agency, 18A:1; 89A:1-2
- Canadian National Railways (Montreal), recapitalization, double payments, etc., 56A:1-2; 67A:13
- Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, comprehensive audit by Auditor General, 51A:11-3
- Committee reports, Auditor General responses, 36A:10-2
- Committee reports, Treasury Board/Johnston/Gray responses, 23A:1-2; 43A:3-6; 55A:1-2; 58A:16-7, 64A:1-5; 67:1-2
- Consumer and Corporate Affairs Department, comprehensive audit by Auditor General, 51A:28-34
- Correctional Service, comprehensive audit by Auditor General, 51A:14-8
- Crown corporations, financial management and control, 8A:1-4; 30A:10; 60A:1-2; 68A:1-3
- Crown corporations, Parliament/government, accountability to, 92A:41-3
- Dairy Commission, comprehensive audit by Auditor General, 64A:11-4; 65A:1-2, 5-9; 67A:5-7, 17; 92A:2-30
- Eldorado Nuclear Limited, 48A:1-10
- Environment Department, committee recommendations, responses to, 36A:24-8
- Estimates, information for Parliament, improving, etc., 23A:3-12; 24A:1-58; 25A:1-71; 36A:30-7; 65A:3-4; 94A:1-3
- External Affairs Department, foreign operations, comprehensive audit by Auditor General, etc., 81A:1-12; 83A:1-16; 92A:35-8
- Financial Administration Act, amendments, 67A:20-31
- Fisheries and Oceans Department, 36A:19-22; 55A:29-34; 67A:14-6
- Fisheries Prices Support Board, responses to Committee recommendations, 36A:17-8
- Government contracts, purchases, etc., contracting procedures, 16A:1-14; 30A:8-9
- Government departments, evaluation systems, 40A:7
- Government departments, financial management and control, IMPAC action plans, 58A:1-8
- Government expenditures, capital and non-capital projects exceeding \$0.5 million, 59A:1-11; 62A:1
- Government telecommunications, 4A:8-9; 7A:1-5
- House of Commons, comprehensive audit by Auditor General, etc., 20A:1-7; 21A:1; 64A:10
- Icebreakers, "R" class project, Transport Department letter and financial breakdown, 4A:1-3
- Indian Affairs and Northern Development Department, comprehensive audit by Auditor General, 27A:1-12; 30A:12-8; 36A:3-5; 40A:3-5; 43A:1; 64A:6-8
- Industry, Trade and Commerce Department, 77A:1-8
- National Museums of Canada, comprehensive audit by Auditor General, 46A:1-4; 67A:3-4



**Appendices—Cont.**

- National Research Council, comprehensive audit by Auditor General, 51A:6-10
- Native people, Indians, bands, trust accounts, audits, etc., 53A:36-40; 92A:44-6
- Pacific Environment Centre, Public Works Department responses to Committee recommendations, 36A:15-6; 64A:9; 76A:5-6; 92A:47-8
- Paroles, temporary absences, etc., 4A:5-7
- Pension Commission, reporting procedures, 55A:9-18; 62A:3-4
- Post Office Department, 10A:1-6; 13A:5-6
- Public Accounts, 55A:5-6; 67A:10; 94A:1-3
- Public Service, efficiency, performance measurement systems, etc., 23A:1
- Public Service, payroll costs management, 51A:1-5, 35
- Revenue Department, Customs and Excise, Auditor General 1979-1980 report, responses, 34A:1-2
- Revenue Department, Taxation, comprehensive audit by Auditor General, 30A:1-3; 36A:2; 53A:1-2
- Royal Canadian Mounted Police, comprehensive audit by Auditor General, 51A:19-27
- Study of Procedures in Cost Effectiveness, letter, etc., 13A:1-4
- Supply and Services Department, Services Administration, comprehensive audit by Auditor General, 20A:8-14
- Supply and Services Department, Supply Administration, Auditor General 1979-1980 report, responses, 34A:3-9
- Transport Department, Surface Transportation Program, 67A:8-9
- Transportation, passenger costs, 70A:1
- Veterans Affairs Department, comprehensive audit by Auditor General, 32A:1-36; 36A:1, 13-4; 53A:5-9, 16-25

**Applebaum/Hébert committee**, *see* National Museums of Canada—Management

**Athabasca oil sands**, *see* Oil and oil products

**Atkey, Mr. R.I.** (Director, Liaison, Resources and Control, Comptroller General Office)  
Auditor General report, 1978-1979, 14:22

**Atomic energy**

- CANDU reactors
  - Advance fuel cycles, relationship to breeder reactors, 54:14-5
  - Canada sales, market situation, etc., 54:9-10, 30-1
  - Foreign sales, safeguards, Export Development Corporation financing, etc., 18:10, 13-6, 19-20, 26-31, 36-7; 19:4-17, 20-4; 54:5-23, 30-1
  - New plants, lead time required, 19:18-9
  - Ontario, 19:12-5; 54:6
  - Safety, 19:15-6
  - Tubes, replacement, 18:36-8
- Environmental factors, 54:30-1
- Europe, development, public opinion, etc., 54:32
- Fusion, Canada role, etc., 54:15-6
- Heavy water plants, La Prade, Que., Glace Bay and Port Hawkesbury, N.S., surplus production, financial situation, AECL audit qualified, etc., 18:9-36; 19:4-9, 12-5, 22, 25-6; 54:4-29, 33-4; 67A:18-9
- Auditor General report 1979-1980, report to House, 30:3-4
  - Adopting, M. (Mr. Lambert), 30:5, agreed to
  - Briefing dinner for Committee, 53:32
- Hydrogen production, 19:14, 17-8
- Medical devices, isotopes, etc., foreign sales, 19:4-5, 21
- Research facilities, Ont., Que. and Man., 54:14
- Synthetic fuel production, 19:14
- TRIUMF accelerator for radio-isotopes, B.C., 54:14
- Waste disposal, 18:16; 19:24-8; 54:31-2
- See also* Eldorado Nuclear Limited—Uranium City
- See also* Eldorado Nuclear Limited; Oil and oil products

- Atomic Energy of Canada Limited**, 7:6-7; 8:9-10; 18:9-38; 18A:2-8; 19:4-28; 25:17-8; 26:24-5; 30A:11; 40A:1; 54:4-34
- Audit qualified, *see* Atomic energy—Heavy water plants
- Auditor General report 1979-1980, report to House, 30:3-4
  - Adopting, M. (Mr. Lambert), 30:5, agreed to
  - Atomic Energy of Canada Limited response, 36A:8-9
  - Lalonde comments, 36A:6-7
- Comprehensive audit by Auditor General, research and development activities, etc., 54:5, 8, 30-3
- Loans from government, forgiven, 25:17-8; 26:24-5
- Loans to provincial utilities, "back to back debt", borrowed from government, 18:13, 21-5, 28
- Role, management, financial controls, planning, etc., 7:6-7; 8:9-10; 18:11-6, 26, 32-3; 18A:2-8; 19:20; 54:4-5, 8, 29-30, 33-4

**Auditing**, private sector, questionable business practices, actions taken, 63:41-2

**Auditor General**

- Acting Auditor General Mike Rayner, 10:5
- Dye, Kenneth, appointment, presentation of book, 30:7
- Recommendations, differences from government position, 68:7-8
- Role, mandate, 63:29-30; 64:5, 18-21; 67:29-32
- Treasury Board information, access to, 68:14-5
- United Nations responsibility, chairman of board of auditors, 1:22

**Auditor General Act (1977)**, 1:18

**Auditor General Office**

- Competency, 64:6
- Executive interchange program, 1:30
- History book, providing copies to Committee members, 8:27-8
- Independent review committee (Wilson) report, 1:17, 29-30
- Members, access to information, 40:29
- Staff, 21:24

**Auditor General reports**

- Dairy Commission comprehensive audit, tabled July 16/82, 63:5-65; 64:5-48; 64A:11-4; 65:5-42; 65A:1-2, 5-9
- Discreet language, horror stories buried, 40:43, 48-9
- Format, improving, 58:5-6
- Releasing to public before tabling, 58:14
- Tabling, specific sections on completion date basis, 58:5, 16
- 1977-1978, 13:10-40
- 1978-1979, 1:13-38; 2:4-38; 4:6-33; 5:4-28; 6:4-42; 7:4-28; 8:4-28; 10:4-46; 11:4-28; 12:4-35; 13:10-40; 14:4-46; 15:4-60; 16:5-46
- 1979-1980, 17:4-28; 18:9-39; 19:4-28; 20:4-34; 21:4-27; 22:4-31; 23:9-30; 24:4-24; 25:4-30; 26:4-27; 27:4-29; 28:4-27; 29:1-17; 30:7-38; 31:4-31; 32:4-29; 33:4-32; 34:4-31; 36:6-49; 37:4-35; 53:5-32; 54:5-34
- 1980-1981, 40:5-51; 44:4-32; 45:4-35; 46:4-34; 47:4-33; 48:9-41; 49:4-33; 50:4-32; 51:5-39; 52:5-20; 55:5-40; 56:5-43; 58:4-30; 60:4-43; 61:4-34; 84:4-19
- 1981-1982, 66:4-30; 67:14-57; 68:4-37; 69:5-46; 70:4-34; 71:4-47; 72:4-37; 73:4-44; 74:4-35; 75:3-5; 76:6-35; 77:5-30; 78:5-36; 79:4-28; 80:4-15; 81:4-30; 82:5-39; 83:10-39; 85:4-85; 86:4-48; 87:4-49; 88:5-54; 89:5-60; 90:5-65; 91:5-29
- Cost, \$12-14 million, value for money, etc., 66:11-2
- See also* Reports to House

**Austin, Hon. Senator J.** (Minister of State for Social Development)

- Auditor General report, 1981-1982, 85:4-30, 42-3
- Canadair Limited
  - Canadian Development Investment Corporation, share transfer, recovery program, 85:5-7, 21-2, 25-30, 42-3
  - CL-215 water bomber program, 85:10-1
  - CL-600 Challenger (Lear) jet aircraft program, 85:5-8, 11-21, 24, 28
  - CL-601 Challenger program, 85:15, 22, 26-30

**Austin, Hon. Senator J.—Cont.**

## Canadair Limited—Cont.

- CL-610 Challenger program, 85:14-5
- Financial difficulties, requirements, 85:11-2, 15-20, 24-7
- Financial statements, 85:18-23, 26
- Loan guarantees, 85:5-8, 15-7, 24, 27-8
- Operations, 85:9-10
- Sales, 85:9-10, 15-9

**Avco-Lycoming engine, see Canadair Limited—CL-600 Challenger****Avro Arrow, see Aircraft****Baker, Hon. Walter (PC—Nepean-Carleton)**

- Auditor General reports, 1979-1980, 36:25-7; 37:13, 27-30
- Auditor General reports, 1980-1981, 44:29, 32; 45:22-6;
- Public Accounts, 1980-1981, Volume I, report to House, adopting, M., 48:6

**Banigan, Mr. J. (Director General, Program Development and Operations, Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion Department)**

- Auditor General report, 1981-1982, 76:16, 26-7

**Barrass, Mr. C.W. (Principal, Control Evaluation Branch, Auditor General Office)**

- Auditor General report, 1980-1981, 51:32

**Bassett, Mr. C. (Director General, Personnel and Administration, Canadian International Development Agency)**

- Auditor General report, 1978-1979, 12:25-9, 33-4

**Beatty, Hon. Perrin (PC—Wellington-Dufferin-Simcoe)**

- Auditor General report, 1981-1982, 67:46-52, 55-7; 88:46-8, 52-3
- Public Accounts, 1982-1983, Volume I, 94:17, 27-32

**Beaverlodge mine, see Eldorado Nuclear Limited****Bell, Mr. J.I. (President, Canada Development Investment Corporation)**

- Auditor General report, 1981-1982, 85:45-8, 53-7, 61-85; 86:6-15, 19-34, 42-4, 47-8; 87:11-38, 48; 91:6-7, 13, 16, 22-7
- References, background, 88:45; 89:29

**Belleville, Ont., see Revenue Department, Taxation****Bennett, Mr. G. (Vice-President & Acting President, Canadair, Canada Development Investment Corporation)**

- Auditor General report, 1981-1982, 87:17; 88:5-6, 30-1, 35-7, 42-5, 51-4; 90:17-22, 61-2

**Benson, Hon. E.J. (President, Transport Commission)**

- Auditor General report, 1980-1981, 56:11-4, 20-3, 30, 36-7, 42

**Berger, Mr. David (L—Laurier; Parliamentary Secretary to Minister of State for Small Businesses and Tourism; Parliamentary Secretary to Minister of Consumer and Corporate Affairs)**

- Auditor General reports, 1978-1979, 2:27; 4:17-20; 5:10-1, 21-4
- Auditor General reports, 1979-1980, 23:26; 24:21-4; 33:11
- Point of order, documents, distribution, 4:31

**Bezanson, Mr. K. (Vice-President, Americas Branch Canadian International Development Agency)**

- Auditor General report, 1981-1982, 82:38

**Bindman, Mr. W.B. (Assistant Comptroller General, Management Practices Branch, Comptroller General Office; Deputy Comptroller General, Management Practices Branch, Comptroller General Office)**

- Auditor General reports, 1978-1979, 12:23; 16:45
- Auditor General reports, 1980-1981, 48:21-2, 28-30, 35-6

**Blenkarn, Mr. Don. (PC—Mississauga South)**

- Auditor General report, 1981-1982, 85:45-6, 51-6, 62-7, 72-4, 79, 83-4; 86:9-14, 24-7, 30-8, 45, 48; 87:5-8, 13, 16, 23-4, 30-1, 35-7, 45-8; 88:5-7, 15-7, 21-31, 42, 50-4; 89:22, 29, 35, 47-51; 90:13-5, 18-22, 26, 35-7, 45, 49-50, 55-61

## Points of order

- Documents, 87:45-6

*In camera* meetings, 90:13-5, 19

Questioning of witnesses, 89:47

Witnesses, 86:37-8; 87:5-7, 23-4

**Blind River, Ont., see Eldorado Nuclear Limited****Bloomfield, Mr. Garnet M. (L—London-Middlesex; Parliamentary Secretary to Minister of National Revenue)**

- Committee, travel, M., 59:7

**Bonder, Mr. Ted (Director, Audit Operations Branch, Auditor General Office)**

- Auditor General reports, 1981-1982, 77:17-8

**Bosley, Mr. John (PC—Don Valley West)**

- Auditor General reports, 1979-1980, 20:22-6
- Auditor General reports, 1980-1981, 46:19-22; 60:35-42

**Botswana, see Canadian International Development Agency****Boughner, Mr. A. (Vice President, Finance, Canadian Broadcasting Corporation)**

- Auditor General report, 1978-1979, 15:58-9

**Bradley, Mr. Bud (PC—Haldimand-Norfolk)**

- Auditor General reports, 1980-1981, 44:25-9; 45:8-9, 30, 33-5
- Auditor General reports, 1981-1982, 73:28-9, 41-3

**Braiter, Mr. H. (Acting Executive Director, National Systems and Services, Employment and Immigration Department)**

- Auditor General report, 1980-1981, 61:23

**Bresnahan, Mr. D. (Assistant Under-Secretary of State, Finance and Management Services Branch, External Affairs Department)**

- Auditor General report, 1981-1982, 81:22-3; 83:14-5

**Britain**

- Crown corporations/nationalized industries, 84:8-11
- National Audit Act (St. John-Stevens bill), 84:8-13
- Public Accounts Committee and Comptroller and Auditor General, Committee study, observations, comparisons, etc., 84:4-18
- See also Committee—Travel; Parliament—Authority

**British Columbia, see Atomic energy; Regional Economic Expansion Department****Brittain, Mr. W.B. (Deputy Minister, Veterans Affairs Department)**

- Auditor General report, 1979-1980, 32:8-29; 33:4-23, 26-32
- References, see Veterans Affairs Department—Comprehensive audit

**Broadcasting, see Canadian Broadcasting Corporation; Radio; Satellites; Television****Brooks, Mr. D.S. (Director General, Verification and Collections, Taxation, Revenue Department)**

- Auditor General report, 1979-1980, 31:18-20

**Brophy, Mr. J. (Deputy Comptroller General, Program Evaluation Policy Branch, Comptroller General Office)**

- Auditor General reports, 1979-1980, 33:23
- Auditor General reports, 1980-1981, 48:36-8



**Brown, Mr. R.E.** (Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments, Industry, Trade and Commerce Department and Regional Economic Expansion Department)  
Auditor General report, 1981-1982, 78:34; 79:18, 28

**Budget**, deficit, 2:16; 3:16-20; 38:6, 24-5; 39:12, 21-3, 37-8; 66:18-9

**Budget, June 28/82**, *see* Prices, administered/regulated

**CANDU Reactors**, *see* Atomic energy

**CDC**, *see* Canada Development Corporation

**CDIC**, *see* Canada Development Investment Corporation

**CIDA**, *see* Canadian International Development Agency

**CN Marine Inc.** (Moncton)

Audit, 66:9, 24-5; 71:4-5, 36; 72:35-6

Auditor General comments during Transport Department audit, 71:17, 26; 72:5, 15-6

Contract payments

Auditor General request for documents, 71:22-4, 46-7; 72:5, 15-6

Transfers, 71:21; 72:6-15

Ferry service, 71:8-11, 35-7; 72:11, 19

Deficits, 1979-1982, \$535 million, paid by Transport Department, 66:9

Fundy routes, Portland-Halifax, cost-effectiveness, etc., 66:21-4 Rates, 72:19

Management structure, 71:12-3

Marketing, 71:39

Operations, controls, costs, 71:8, 11-9, 36-8; 72A:1-2

Payments to shipbuilder of *MV Abegweit*, \$25 million, Transport Department trust account, etc., 66:9; 71:5-7, 17-22, 25-46; 71A:1-2; 72:4-6, 17-35

Role, mandate, 69:8-11; 71:13-4

User-pay policies, 72:18

*See also* Organizations/individuals appearing and briefs submitted

**CNCP Telecommunications**, *see* Government telecommunications

**CP Rail**, Transport Commission payments, 40:29-30

**CRTC**, *see* Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

**Cabinet**, responsibility to Parliament, lack, 58:11

**Cabinet ministers**

Ministerial responsibility, officials responsibilities, relationship, 23:14-7

*See also* Crown corporations

**Campbell, Miss Coline** (L—South West Nova)

Auditor General report, 1981-1982, 66:21-5

**Campbell, Hon. W. Bennett** (L—Cardigan; Minister of Veterans Affairs)

Auditor General report, 1979-1980, 31:10; 34:30-1

**Canada Development Corporation (CDC)**, policy role, auditing, etc., 8:16-7

**Canada Development Investment Corporation (CDIC)**, 67:50; 76:9

Accountability framework, 67:17; 85:70; 86:44; 87:25-8; 88:45, 52-3; 90:20

Establishment, 67:47-9

Funds, acquisition, 67:51-2; 87:25-8

*See also* Canadair Limited

**Canada Post Corporation**

Accountability framework, 73:7-9, 21; 74:4-7, 11-2, 26-7; 92A:39-40

Auditor General report, 1981-1982, report to House, 83:7-8

Adopting, M. (Mr. Wright), 82:3, agreed to

Accounting, 44:18-20; 74:9-11

Annual report, 73:24-5; 74:7-9

Auditing, Auditor General/private sector auditor, 44:18-9, 22-4, 32; 45:5-10, 26; 45A:1-3; 73:6-9, 21-4; 74:16-7; 76A:1-2

Automation, 44:16

Communications, internal and external, 44:7, 10-3

Comprehensive audit of Post Office Department by Auditor

General, responses, etc., 44:4-32; 44A:1-6; 45:4-35; 45A:1-5;

67A:11-2; 73A:46-7; 74:14-7, 27

Consultations with business, labour, public, etc., 44:6

Corporate plan, 44:14, 21, 31; 74:6-7

Courier services, relationship, 44:16-7; 45:32; 74:25-6

*See also below* Priority Post

Datacrown contract, 73:43

Deficit, 44:12, 21; 45:4-5; 74:24-5

Electronic mail, *see below* Telepost

Employees, transfers, 44:15; 45:19-20

Establishment as Crown corporation, transition, etc., 44:4-6, 17-9, 29-31; 45:13-6, 34-5; 73:6, 14-7, 20-1

Expenditures, net figures use, 36:15

Expenditures, reduction, 73:17-8

Financial self-sufficiency goal, user-pay, etc., 44:6, 10-2, 18-22, 26; 45:4-5, 33; 73:27-30, 41

First-class mail delivery, 73:11, 41

Grievances, 74:17-20

Health and safety, 73:16

Hiring practices, 45:19

Information disclosure, 73:26-7

Labour-management relations, 44:5-32; 45:13, 19, 22; 73:5-6, 10, 14-6; 74:19-20

Lakeland, Man., post office, service reduction, 45:28-30

Letter carrier service, door-to-door, 45:17-8, 30-1

Letter Carriers Union of Canada contract, productivity provisions, etc., 44:8-9, 12, 26-7, 30-2

Letter definition, 73:14

Mail franking privileges, costs, 74:32-4; 76A:3-4

Mail handling proposals, 74:27-32

Management, 44:4-7, 10-2, 20, 30-1; 45:5, 13, 19; 73:19-20

Members, access to information, 45:26-8

Monopoly, 44:25

Objectives, 44:9-10; 73:30-2

Organizational structure and planning, 73:5, 10, 19-20, 27

Payroll system, 44:14-5

Performance measurement, 44:5, 20-4, 31-2; 45:13-6; 73:5

Postal plants, 44:5-7, 18-9; 45:11, 17, 34-5; 73:5

Postal rates, 44:12, 18, 22, 25; 73:17-8, 39

Postpak service, 74:20-1, 34

Priority Post courier service, 44:8-10, 16-7; 73:12

Productivity, 44:16; 73:36-9; 74:22-4

*See also above* Letter Carriers Union of Canada contract

Public image, 44:25; 73:12, 20

Public policy role, universal mail service, subsidized/social services, etc., 44:26-8; 45:22-6

Rural mail, 45:20-2; 73:33-6; 74:34-5

Salaries of senior officers, making public, 45:24-6

Sales campaign, 73:12-3, 38; 74:22-3

Scheduling, 74:26-7

Second class mail, 44:7

Security of mail, 44:28

Service, improving, quality control, quick starts, etc., 44:6-11, 24-9; 45:11-5, 30-5; 45A:4-5; 73:10-4, 30-3; 73A:1-45; 74:23-6

Shareholders, relationship, 73:25, 33; 74:12-3

Telepost and Intelpost electronic mail service, 44:8-11; 73:12



**Canada Post Corporation—Cont.**

Transportation system, 44:8; 45:11

Work stoppages, 73:39-41

See also Post Office Department; Public Works Department

**Canadair Limited (Montreal)**

Accountability, 85:29, 40-4, 47, 76; 86:4, 35-6, 39; 87:43, 46; 88:16, 19-20, 48, 51-3; 89:51-2, 57; 90:43

Industry, Trade and Commerce Department, 88:35-8, 41-3, 50-1; 89:7, 14-5, 24-6, 34-7, 45-6, 51-3; 90:62-4

Advertising, specifications, accuracy, 91:17-8, 21

And de Havilland Aircraft of Canada Limited, federal loan

guarantees, contingent liability, 94:5, 12-3, 34-5, 45

And de Havilland Aircraft of Canada Limited, federal purchase, auditing, etc., 8:16-7; 85:10-1; 86:40; 89:33-4

Audit committee, 86:46-8; 88:34; 89:15-6, 22, 58; 90:11, 20-9, 38-9, 47, 60-2; 91A:1-7

Auditor General report, 1981-1982, report to House, 93:3-9

Adopting, 93:13, agreed to

Board of Directors, composition, role, 85:24-5, 77; 86:40-1, 45-6;

88:17, 37; 89:7-16, 19-22, 27-30, 36-7, 41-5, 58-60; 90:22-4, 30, 36, 40-1, 44-7, 62-4

Canada Development Investment Corporation, share transfer, recovery program, 85:5-7, 21-2, 25-30, 40-3, 46-7, 68-70, 76; 86:19-25, 35, 39-40; 86:40, 43-5; 88:51; 89:14, 56, 59; 90:14, 36, 43; 91:27

CL-215 water bomber program, 85:10-2; 86:7, 31; 87:39; 89:27, 53-4

CL-600 Challenger (Lear) jet aircraft program, 77:14; 85:5-8, 11, 16-21, 24, 28, 31-9; 86:8, 11, 23, 33-4; 86:41; 87:39-41; 88:10-3; 90:39

Avco-Lycoming engine, technical, delivery problems, 85:13-5; 87:19; 90:32, 40, 60

Competition, 91:11-2, 20-3

Costs, revenues, 85:62-8, 73-5; 88:14, 22-3, 27-8, 33, 40; 89:31; 90:35-7, 48-50

Design modifications, certification delays, 85:12-4, 24, 72; 87:19; 88:12, 39-40; 89:31-2; 90:40

Owners, 90:47; 90A:1-3

Price, 85:73-6; 87:18-20, 34; 88:22-3; 90:38, 41, 48-54, 62

Safety, etc., *Fifth Estate* allegations, 86:18; 87:13, 33-5; 91:6-16, 19, 22-6

See also Xerox Corporation International

CL-601 Challenger program, 85:15, 22, 26-30; 86:33-4; 88:13; 90:29, 36; 91:15-6

CL-610 Challenger program, 85:14-5; 88:11-3; 90:29-30, 34

Commercial viability, feasibility studies, etc., 85:25-7, 42-8; 86:44-5; 88:24-31, 38, 44; 89:26-7; 90:9, 39, 55, 59

Equity injection, \$200 million, 85:8, 17, 25-7, 50, 53-7; 86:8-9, 19; 89:21, 56-8; 90:33

Financial difficulties, requirements, 85:11-2, 15-7, 27; 89:12, 30-2, 52-3; 92A:31-4

Debt/equity financing, 89:25-7, 33, 51-3; 90:31-3, 36-9, 42, 46

Debts, losses, 85:18-20, 51-7, 60-6, 79, 83; 86:8-12, 19-25, 36-7, 43-4; 87:39; 88:15, 27-9, 34; 89:19-21, 37, 43-5, 53-4; 90:35

Management, role, 88:38-41; 89:6, 58-60; 90:26-30, 60

Recession, market destruction, effect, 88:32, 35, 48; 89:45; 90:28-35, 38, 60

Task force recommendations, 85:25; 89:5-6, 12-20, 23-4, 36, 44-6, 54-6; 90:28-36, 43, 64

\$1.4 billion loss, 85:20, 24, 49, 54, 59-62, 68; 86:4-5, 10, 15, 42; 87:5-6; 88:17-8; 90:21, 27, 35

Financial statements, 85A:1-33; 88:48-51; 89:34-5

Capitalization of costs, 85:71-2, 82-3; 86:41-2; 87:46-7; 88:8, 23-4; 89:34; 90:31, 35

Customer deposits, 85:74-5; 87:31-2

Filing and availability, 92A:1

Preparation, management, role, 90:6-12, 58-9

**Canadair Limited—Cont.**

Financial statements—Cont.

Program accounting, appropriateness, 85:18-23, 26, 63-4, 78, 83-5; 86:21, 42; 87:38-43, 47; 88:7, 25, 28, 49-50; 90:41, 49

Tabling, 87:43-6

Thorne Riddell Inc., audit, 85:47-64, 85; 86:11-2, 37, 47-8; 87:41, 45-7; 88:7-13, 22-34, 43, 46-51; 89:16-8, 34-9; 90:5-12, 27, 31, 54-7; 91:5-6, 28-9

Write-offs, 85:19-20, 43, 49-52, 57, 60-1, 66-7, 72; 86:16-8, 37-9, 42; 87:6; 88:33, 40; 89:33, 37; 90:28, 35, 48

Inventory, recoverability, 85:52, 68, 71-2; 86:7-8; 87:46; 88:31; 89:16-9; 90:37

Letters of comfort, 76:8-9; 77:11-3; 85:40; 86:25, 29-31; 88:26; 89:7, 19-21, 40-3; 90:41-2; 91:28-9

Loan guarantees, 77:12-3; 85:8, 15-7, 24, 40, 79-80; 86:36; 88:28, 36; 89:7, 19-20; 90:36

\$240 million additional, 85:5-6, 27-8, 46-8, 60, 66; 86:15, 19-21, 39; 89:57

Marketing, responsibility, 90:50-7

Operations, 85:9-10, 66

President Kearns, background, 86:40; 89:60-1

Privatization, 1979 study, 89:47-51; 90:45-7

Restraint measures, 86:25, 30-3; 88:36

Review Committee, role, 89:22-4, 28-32, 46, 52-4

Salaries, 89:38-40; 90:21

Sales, 77:12; 85:9-10, 15-9, 31-3, 57, 69-73, 77-8; 86:12-4, 26-34; 87:36, 46-8; 88:24, 40; 90:36-7, 41

Break-even point, 90:29-37, 43, 49-50, 55-6, 59-62

Export Development Corporation, financing, 87:15-6, 30-3, 48

Federal Express, TAG, 85:64; 86:13-4, 29-30; 87:11-3, 18-23, 31-2, 35-8; 90:53; 91:23-4

Lease-backs, 85:69-70; 86:34; 87:11-7, 22-4; 90:50-3

Projections, 85:20; 86:21, 33; 87:29; 88:13-6, 27-33; 89:11, 14-9, 27; 90:35, 55-6; 91:29

United States, potential market, 91:19

Termination costs, 90:21-2

**Canadian Broadcasting Corporation**

Comprehensive auditing, efficiency, accountability, programming, political independence, etc., 15:9-22, 32-7, 40-1, 47-59; 37:22

Programs, *The Fifth Estate*, see Canadair Limited—CL-600 Challenger

**Canadian Comprehensive Auditing Foundation**

Formation, 17:8

See also Committee—And Auditor General—Expenses

**Canadian Dairy Commission, see Dairy Commission****Canadian Forces, superannuation, 3:21-8****Canadian International Development Agency (CIDA), 12:4-35;**

16:5-46; 18A:1; 66:10

Advances to contractors and suppliers, financial controls, bilateral projects, etc., 66:10; 82:5-33; 89A:1-2

Aid, Canadian content requirements, 16:20-1

Audit notes, report to House, 92:3-7

Adopting, M. (Mr. Lambert), agreed to, 92:8

Bilateral programs branch, overseas aid projects, management, financial controls, evaluations, etc., 16:5-12, 21-45

Botswana central transport organization project, 82:17, 23

Comprehensive agency management plan (CAMP), 16:9-10, 28, 32-4

Comprehensive audit by Auditor General, 16:19-20, 43; 18A:1

Expenditures, 16:5, 34-5

External affairs and other departments, relationship, 12:12-3, 16, 29

Haiti DRIPP rural development project, \$136,150 fraudulent payments, 66:10; 82:6, 33-8

Long-Range Systems Plan, 80:7, 14; 81:11

**Canadian International Development Agency (CIDA)—Cont.**

- Management problems, solving, 16:17-8
- Members, access to information, 12:15; 16:12-6
- Payroll costs management, manpower planning, training and development and human resource information systems, 12:4-16, 20-6, 29-34
- Policy-making process, 12:18
- Role, third world operations, staffing implications, etc., 12:6-8, 13-22, 27-30
- Special programs branch, non-governmental organizations assistance, industrial co-operation grants, etc., 12:18-20, 34-5
- Sri Lanka Madura Oya irrigation dam project, 82:15-21; 89A:1-2
- Zambia projects, 82:23-5

**Canadian Milk Supply Management Committee, 63:56-7**

- Canadian National Railways (Montreal)**, recapitalization legislation effective Jan. 1/78, cancellation of debt owed Crown, double payments from Transport Commission and Transport Department, income tax benefits *re* losses of prior years, etc., 40:13; 56:5-43; 56A:1-2; 67A:13
- Report to House, 62:5-8
- Adopting, M. (Mr. MacBain), 62:9, agreed to
- See also* Organizations/individuals appearing and briefs submitted

**Canadian Ownership Account, *see* Oil industry****Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (CRTC)**

- Comprehensive audit by Auditor General, 51A:11-3
- Management systems, etc., 40:8-9

**Cape Breton Development Corporation (DEVCO), *see* Regional Economic Expansion Department****Capello, Mr. G.G.** (Assistant Deputy Minister, Operational Services, Services Administration, Supply and Services Department)

- Auditor General reports, 1977-1978, 13:34-6, 39-40
- Auditor General reports, 1978-1979, 13:24-6, 39-40

**Carnation Inc., *see* Dairy Commission—Evaporated milk****Carney, Miss Pat** (PC—Vancouver Centre)

- Auditor General report, 1981-1982, 85:59-62, 64-7, 76-7; 87:5-18, 23-4, 30, 34-8; 90:17, 20, 34, 59-64
- Points of order
  - Documents, 90:47-8, 61
  - Motions, 87:36
  - Witnesses, 87:5-9, 23-4, 30; 90:21-2, 53

**Catley-Carlson, Mrs. M.** (Acting President, Canadian International Development Agency)

- Auditor General report, 1978-1979, 12:6-34

**Chairman and Vice Chairman, *see* Procedure and decisions of the Chair****Charlebois, Mr. J.C.Y.** (Executive Director, Benefit Programs, Employment and Immigration Department)

- Auditor General report, 1980-1981, 61:15-22, 25

**Charlot River, Sask., *see* Eldorado Nuclear Limited—Uranium City****Charlottetown, P.E.I., *see* Pension Commission; Veterans Affairs Department—Decentralization****Chatelain, Mr. R.** (Senior Deputy Auditor General)

- Auditor General report, 1979-1980, 17:24-7; 18:9-10, 26

**Chemicals, *see* Environment Department****Chlorpromazine, *see* Veterans hospitals****Choquette, Mr. G.J.** (Chairman, Dairy Commission)

- Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 63:7-26, 29-35, 38-41, 44-62; 64:6-13, 24-6, 31-48; 65:6-7, 14-21, 24-36

**Clark, Charles**, father of Joe Clark, death, 55:14**Clark, Mr. Ian C.** (Secretary-General, National Museums of Canada)

- Auditor General report, 1980-1981, 46:5-9, 12-7, 22-3, 26-31; 47:6-13, 16-8, 21-2, 26-31

**Clarke, Mr. Bill** (PC—Vancouver Quadra; Chairman)**Auditor General reports**

- Dairy Commission comprehensive audit, 63:36-7, 45-6, 54, 60; 64:7-9, 21-4, 31-7; 65:6-7, 11-3, 19-21, 29-30
- 1977-1978, 13:26-7, 39-40
- 1978-1979, 2:30-1; 5:25-6; 6:19; 10:4-5, 40-1, 45-6; 11:4, 24; 12:4, 10-1, 23, 32-5; 13:26-7, 39-40; 14:4, 19, 45; 15:32, 43, 58-9; 16:46
- 1979-1980, 17:14, 22-5, 28; 18:9, 38-9; 19:4, 8, 20, 25-8; 20:4, 19-20, 32-4; 21:4-6, 23-7; 22:4-6, 15, 25, 30-1; 23:9, 16-7, 22, 28-9; 25:4, 23-4, 29-30; 26:4, 23, 26-7; 27:4, 12, 17-9, 28-9; 28:22, 25; 29:16-7; 30:29-34; 31:4-5, 9, 15-7, 20-9; 32:14-5, 21; 33:21-3, 29-32; 34:14, 20, 26-7; 36:6, 20-1, 32, 37, 40-2; 37:13-5, 20, 32-3; 53:28-30; 54:16-7, 23-5, 32-4
- 1980-1981, 40:32, 39, 45; 44:4, 13, 25, 28-9, 32; 45:4-9, 16-7, 26, 30, 33-5; 46:4, 10, 13, 17-9, 27, 33-4; 47:4, 10-3, 33; 48:9, 18-23, 26, 38-41; 49:4, 9-10, 19, 22-4, 31-3; 51:15, 36; 52:5; 55:14-5, 33-8; 56:23, 27-8, 38-9, 42; 58:8, 13, 18, 22-8; 60:20, 24, 33, 39-40; 61:16-7, 25, 28
- 1981-1982, 66:4, 11-2, 18, 28-30; 67:33-4, 37, 43-6; 68:7-9, 16-7, 33-6; 69:25-7, 30-3, 37, 46; 70:6-10, 16-9, 25; 71:26-7, 31-4, 38-9; 72:15-6, 20, 35-6; 73:22-4; 74:9, 13-5, 28, 32-3; 76:18-22; 78:10, 13, 16, 19-20, 24, 28-35; 79:6-15, 18-9, 22-7; 80:11; 81:9-12, 18; 82:20-2, 25, 34, 37; 83:21-2, 28-36; 85:53-7, 60-1, 77; 86:9-12, 23-5, 44-8; 87:16, 33, 44; 88:20, 29-35, 38-9; 89:6-9, 19-22, 28-9, 39, 51, 58-61; 90:13-4, 31-3, 42, 49-53, 61-2

**Election as Chairman, 1:7; 67:7****Points of order, documents, appending to minutes and evidence, M., 92:8****Points of order, election of Chairman, 92:11-2****Public Accounts**

- 1978-1979, Volume I, 3:24-5, 28-32
- 1980-1981, Volume I, 38:14, 21; 39:15, 21, 35-8
- 1980-1981, Volume III, 42:20, 32-3, 36; 43:5-7, 11-4, 36, 43-4, 47
- 1982-1983, Volume I, 94:22-6, 33-41, 46-8

**References**

- Resignation as Chairman, tributes, etc., 92:11-4

***See also* Study of Procedures in Cost Effectiveness****Cloutier, Major General M.G.** (Sergeant-at-Arms, House of Commons)

- Auditor General report, 1979-1980, 20:14, 19-21, 26, 30, 33; 21:5-11, 15, 18; 22:12, 16, 22

**Cloutier, Mr. S.** (Chairman and President, Export Development Corporation)

- Auditor General report, 1978-1979, 15:27-30, 39-40

**Collin, Dr. A.E.** (Associate Deputy Minister, Energy, Mines and Resources Department)

- Auditor General report, 1980-1981, 49:10-1, 22-3, 29



**Commission of Inquiry into Certain Allegations Concerning Commercial Practices of the Canadian Dairy Commission (GIBSON),** *see* Dairy Commission—Gibson Inquiry

## **Committee**

And Auditor General, roles/relationship, *Improving Accountability: Canadian Public Accounts Committees and Legislative Auditors*, Canadian Comprehensive Auditing Foundation report, 58:4-30

Assistance, appreciation, M. (Mr. Gamble), 38:3, agreed to

Chairmen, opposition selecting, 92:11-2

Expenses of delegates to meetings

M. (Mr. Desmarais), 35:9, agreed to

M. (Mr. Gamble), 38:3, agreed to

Reports to House, 35:8; 39:8

Non-partisan character, 92:13

Recommendations, making to House, 3:30-1

Reports

Annual summary reports, 58:17-8

Auditor General responses, 36A:10-2

Concurrence motions on order paper, 36:11

House debating, 58:7, 14-8; 84:18

Treasury Board/Johnston/Gray responses, 23A:1-2; 36:11, 19-21; 43A:3-6; 55A:1-2; 58A:16-7; 64A:1-5; 67A:1-2

Role, 36:19; 45:30; 46:10-1; 64:28; 65:7-8

Formal statement, need for, 58:6-7, 14-5, 18-9, 25-7

*See also above* And Auditor General

Staff, 10:46

Permanent, providing, 36:35-7; 37:15-6; 58:9

Tributes, 92:11

Travel, Britain

Historic documents presented to Auditor General, 84:11

Itinerary, Chairman or Vice Chairman establishing, M. (Mr. Bloomfield), 59:7 agreed to

*See also* Britain

Travel, United States, possibility, 84:12-3

Visitors recognized

Australian Auditor General D. Steele-Craik and Assistance General D. Lennie, 6:27

Chinese officials, Finance Ministry, State Planning Commission, etc., 58:4

Deputy Speaker Lloyd Francis, Auditor General designate

Kenneth M. Dye, and Senior Deputy Auditor General Rheel Chatelain, 20:18

Dye, Mrs. Kenneth and Mrs. Raymond Dubois, 40:5

Hales, Mr. Alf, former Committee chairman, 82:5

*See also* Atomic energy—Heavy water plants; Auditor General Office—History; Estimates; Procedure and decisions of the Chair

**Committee of Senior Officials,** *see* Government departments—Deputy ministers

**Committees, Parliamentary**

Annual reports, automatic referral, *see* Crown corporations

Services to, 21:13-4

*See also* Estimates; Government departments—Annual reports

**Communications Department**

Auditor General reports, remedial action, 4:12-3

Audits, composite, policy, strategic, etc., 4:12-3; 5:12-3

Deputy Minister Juneau, Ostry replacement, 4:13, 24, 29-30

Establishment in 1970, 5:18

IMPAC studies, action plans, 5:14-5

Program evaluation group, role, effectiveness, etc., 5:11-3

*See also* Government telecommunications; Satellites

**Communications/telecommunications,** *see* Broadcasting; Government telecommunications; Revenue Department, Taxation; Satellites

**Community Services Subsidy Program,** *see* Fisheries

**Comprehensive audits by Auditor General,** 36:47; 40:37-8, 43-4; 58:19-20; 60:41; 63:47; 64:20

Audits completed, etc., 17:7; 64:20

Cyclical basis, 17:18; 33:26-7

Development, 8:7-8; 94:44-5

Government departments access to information before tabling, 40:49-51

Management consultants, role, 16:18-9

Methodology, 1:18-9, 22; 8:9-10; 13:17-8; 15:27-9; 43:14-5

Reports, releasing prior to Auditor General report, 40:43-5; 58:16-7

Staff, 40:28-9

United States, comparison with, 1:33-4

Videotape, *An orientation to comprehensive auditing*, Committee members viewing, 1:25

*See also* Agriculture Department; Atomic Energy of Canada Limited; Canada Post Corporation; Canadian Broadcasting Corporation; Canadian Comprehensive Auditing Foundation; Canadian International Development Agency; Canadian Radio-television and Telecommunications Commission; Consumer and Corporate Affairs Department; Correctional Service; Crown corporations—Financial management and control; Dairy Commission; Defence Department; Eldorado Nuclear Limited; Energy, Mines and Resources Department; Environment Department; Export Development Corporation; External Affairs Department; Fisheries and Oceans Department; Government departments—Foreign operations; Health and Welfare Department; House of Commons—Administration; Immigration; Indian Affairs and Northern Development Department; Industry, Trade and Commerce Department; National Museums of Canada; National Research Council; Post Office Department; Revenue Department, Taxation; Royal Canadian Mounted Police; Supply and Services Department, Services Administration; Transport Department; Unemployment insurance; Veterans Affairs Department

**Comptroller General**

Appointing, Auditor General recommendation, 1:16-7

Government departments, relationship, 2:12-4, 18-20; 16:45

Role, 39:17-8; 94:21

**Comptroller General Office**

Restructuring, management practices and policy development branches, etc., 2:5-9

Staff, chartered accountants, 94:42-4

**Comptrollers,** *see* Government departments; Industry, Trade and Commerce Department; Veterans Affairs Department

**Computers,** *see* Airports; Dairy Commission; Government

**Conflict of Interest,** *see* Dairy Commission—Staff

**Connell, Mr. J.P.** (Deputy Minister, Customs and Excise, Revenue Department)

Auditor General report, 1978-1979, 11:6-27

**Consolidated Computer Inc. (Ottawa),** sale of government shares, losses, etc., 40:13-5

**Consolidated revenue fund,** *see* Public Accounts—Transactions

**Constitution,** *see* Native people—Rights

**Consumer and Corporate Affairs Department**

Comprehensive audit by Auditor General, 51A:28-34

Management systems, program evaluation, etc., 40:9

*See also* Organizations/individuals appearing and briefs submitted

**Contingent liabilities,** *see* Public Accounts



**Cooke, Mr. S.T.** (Executive Vice President, Personnel and Labour Relations, Canada Post Corporation)  
Auditor General report, 1981-1982, 74:18-21

**Coop Fédérée de Québec**, *see* Dairy Commission—Exports

**Co-operatives**, *see* Dairy Commission—Capital assistance program—Co-operatives

**Corbishley, Mr. B.** (Assistant Auditor General, Auditor General Office)  
Auditor General report, 1978-1979, 1:27-8; 6:16, 24

**Corkery, Mr. James C.** (Chief Operating Officer, Canada Post Corporation)  
Auditor General report, 1980-1981, 45:22

**Corporations**, *see* Income tax

#### Correctional Service

Comprehensive audit by Auditor General, 40:10, 26-8; 51A:14-8  
*See also* Estimates—Parliament

**Cossitt, Mrs. Jennifer** (PC—Leeds-Grenville)

Auditor General report, 1981-1982, 69:36-9; 71:22-6; 74:34; 80:15; 81:22-5; 82:24, 36; 83:17-9, 30

**Côté, Dr. P.R.** (Vice-President, Public and Governmental Affairs, Atomic Energy of Canada Limited)  
Auditor General report, 1979-1980, 54:22-3

**Courier services**, *see* Canada Post Corporation

#### Crown corporations

Accountability, *see below* Financial management—Parliament  
Agent of Her Majesty status, 66:15-6; 67:51

Annual reports

Committee referral, automatic, 67:24-5, 30

Reporting date, 67:44-5

Tabling, 67:52-3

Auditing, comprehensive audits, 66:16-7; 67:24, 31-6, 39-54; 68:4-5, 35

Canadian Institute of Chartered Accountants position, 68:7, 35-7

Auditor General role, 58:5; 66:16-7

Background, 67:19-20

Boards of directors, auditors, selection, minimum standards, 68:25

Borrowings, Finance minister approval, 67:25

Cabinet ministers as chairmen, 7:17-8, 23-4; 43:42

Capital budgets, 68:11

Classification framework, 68:19-21

Competitiveness, 68:26-7

Contract payments, advance payments, 71:27-31; 72:5, 23-33

Corporate plan concept, 67:22-5; 68:5-6, 25

Deficit position, continually, dissolving or selling, 3:19

Departmental expenditure plans, implementing, 67:32

Directives, goals, etc., 67:16; 68:6, 11-5, 24-5

Establishment policy, 67:47-8

Financial management and control

Accountability, gradations, 68:17-20, 24

Auditor General report 1978-1979, report to House, 23:3-5

Adopting, 23:6, agreed to

Comprehensive auditing, accounting, comparative models, 68:25-6

Comprehensive auditing, accountability, legislation, etc., 1:21, 24, 31-2; 3:18-9; 7:4-28; 8:4-27; 8A:1-4; 15:4-11, 18-22, 28-32, 37; 17:7-8; 23:25; 30A:10; 40:6, 16-7, 30-3, 36-9; 46:19; 60A:1-2; 66:15-8; 67:14-20, 24-6, 35; 68:31; 68A:1-3; 84:18; 85:40-1; 86:5-6; 87:10-1, 24; 88:5, 46

Government Organization Bill (C-123) provisions, 67:17, 20-5, 28-30, 35, 46-56; 68:5, 9-14, 31-5; 74:12-3; 76:28

Government role, Auditor General review, 67:18

#### Crown corporations—Cont.

Financial statements, Committee studying, 3:28-9

Government financing, loans, grants, shares, etc., 8:24-7

Legislation, *see above* Financial management and control

Letters of comfort, 66:17-8; 67:29; 68:16

*See also* Canadair Limited

Number, 7:18-9, 27-8; 66:19; 68:6, 29-31

Parliament/government, accountability to, 43:42; 66:15-6; 67:15, 26-8, 35-8, 43-4, 52, 56; 68:27-9, 32-3; 85:41-3; 86:4-5, 14-5, 34-5; 92A:41-3

Auditor General report, 1981-1982, report to House, 83:3-7

Adopting, M. (Mr. Kelly), 82:3, agreed to

Policy goals, annual reports, establishing, 67:16

Policy goals, government restating after elections, 7:11-2

Policy goals/public policy, 68:21-2

Scrutiny by members, 67:30-2

Subsidiaries

Accountability, 67:28

Joint-ventures, 7:27-8

Mandate, limiting, 68:22-3

Relationship to parent, information withholding, 71:24-5

Treasury Board role, 68:11-6, 30-1, 34-5; 72:33-4

*See also* Britain; Canada Post Corporation—Establishment;

Estimates; Public Accounts; Transport Department

**Culture and arts policy**, *see* External Affairs Department

**Currie, Mr. J.** (Principal, Departments and Agencies Branch, Auditor General Office)

Auditor General report, 1980-1981, 40:23

#### Customs

Exemptions, declaring, 11:21

*See also* Airports; Revenue Department

**Customs tariff**, valuations, revising retroactively *re* dumping, etc., 11:26-7

**DEVCO**, *see* Cape Breton Development Corporation

**DIPP**, *see* Defence Industry Productivity Program

**DREE**, *see* Regional Economic Expansion Department

**DRIPP**, *see* Canadian International Development Agency—Haiti

#### Dairy Commission

Accountability to Parliament, government, farmers, etc., 63:7, 15, 25-6, 29-30; 64:12

Audit, internal, 63:24-5; 64:12, 31, 46-7

Business practices, questionable, losses, producer levies effects, etc., 63:12, 21-2, 41-2; 64:5

Capital assistance program *re* exports, 3 co-operatives, producer levies use, etc., 63:6, 16-7, 23, 29, 47-58; 64:9, 28-9; 65:13-8, 34-6; 65A:5

Comprehensive audit by Auditor General, 63:5-65; 64:5-48;

64A:11-4; 65:5-42; 65A:1-2, 5-9; 67:41; 67A:3-4, 17

Committee role, 64:36-7; 65:7-9, 12-3

Dairy Commission co-operation, providing information, etc., 63:40-1; 64:14

Dairy Commission response, implementing recommendations,

Whelan instructions, etc., 63:7-26, 35, 50; 64:7-13, 22-3, 38-9, 48; 65:5, 10-4, 21, 24, 39-40; 65A:1-2; 92A:2-30

Dairy Commission response to Committee questions, written answers, tabling, documents, etc., 64:28-38

Doubts raised *re* irregularities, etc., 65:38-40

Facts, accuracy, 64:4-7; 65:21

Gibson inquiry, relationship, 65:11-2

Officials testifying before Committee under oath, 63:26-9

Policy implications, 63:29-30, 63-4; 64:5, 18-23, 27

**Dairy Commission—Cont.**

Comprehensive audit by Auditor General—Cont.

Report to House, 75:3-4

Adopting, M. (Mr. Kelly), agreed to, 75:5

Scope, sample basis, etc., 63:42-4; 64:37-8; 65:37-8

Whelan request, 63:5, 11, 30-2, 42, 47, 63-4; 64:5, 18-20, 23-4, 27; 64A:11; 65:11-2, 38

Computer system, 64:47

Contract control, 63:13, 24; 64:11

Co-operatives, premium prices paid to, container differences, Price

Waterhouse Associates study, etc., 63:21; 64:42-5; 65:6, 17-8; 65A:6-7

Cost of production data, confidentiality, 63:14

Dairy policy, changes, effectiveness, etc., 63:10, 25, 58-9; 65:9, 12-3, 22, 37

Efficiency, 63:58-9

Efficient producer, fair return, determining, 63:14-5

Evaporated milk purchase contracts, Carnation Inc., etc., 63:6, 12, 18-9, 23, 41; 64:7-9, 29

Expenditures, value for money, 63:11, 33-4

Exports

Agents, use, 63:20-3, 29, 46; 64:9, 15-6, 28-9; 65:16-8, 28-30, 33-4

Algeria, damaged cargo, use of agents, Francexpa, etc., 63:19-20, 32-3, 36-40, 44-7; 64:6-7; 65:6-7, 14-21, 26-8, 31-3; 65A:8-9

Claims, settlement when liability not apparent, losses, 63:6

Comprehensive audit findings, losses, etc., 63:18-20, 23-4, 29-30; 64:10, 31; 64A:13-4

Extended payment terms, 63:21-2; 64:11, 28-9

Gifts of products, 64:11

Hot climates, health problems, adaptation, research, etc., 63:50-1

Libya, purchase and sale back to Coop Fédérée de Québec, Israel boycott clause, etc., 63:6, 18; 65:13, 16-8

List of shipments, claims, etc., providing to Committee, 64:31-8

Market planning and control, 63:11, 17, 23, 29; 64:9-10

Market situation, inventories, surpluses, elimination, etc., 63:9-10, 31-2, 59-61

Peru, use of agent, 65:28-9, 33

Price information, recording, 64:10-1

Skim milk powder, overcommitment, loss, 63:12, 23; 64:10, 28-31

See also above Capital assistance program

Financial transactions, increase, etc., 63:9, 31; 64A:12

Funds

Amounts, 63:9

Sources, 64:39-40

Trust moneys, 63:6-7; 64:26

Gibson inquiry, 63:10-1, 30, 42-4; 65:9-12

Inventory control, 63:13, 24-5; 64:11, 47

Kates inquiry, Tudor-Price affairs, 63:44

Management controls, financial, etc., 63:6-7, 12-5, 22-6, 29, 34-5; 64:11-2, 31, 34, 46-7; 65:8, 18-9, 24

Management meeting minutes, 64:6-7

Management, 1976 changes, 63:9

Marketing section, senior employee, dismissal, appeal, 63:11

Prices, target price, 64:41-2

Prices, 6 and 5 program effects, 63:10

Processors' margin, 64:12

Producer levies, collection by provinces, legality, audit qualified, etc., 63:7, 15-6, 23, 29, 48-50; 64:9, 14-8, 29, 39-42; 65:22-6

Program evaluation, 63:14-5, 25; 64:11

Purchase terms, responsibility for goods, 64:35-6

Quota values, returns adjustment formula, milk prices, relationship, 64:12

Quote sheet control, 64:11

Role, mandate, exceeding, private business activity, 63:12

Role, mandate, regulatory, co-ordinating, etc., 63:8-9

Royal Canadian Mounted Police investigating, fraud possibility, 64:14-5, 24, 27; 65:13-4

**Dairy Commission—Cont.**

Staff, accommodation and transportation benefits received, conflict of interest possibility, 63:22-4, 61-3; 64:11, 21-8

Staff, person-years, 63:9-10, 34

Studies, 63:10-1; 64:27; 65:13

Subsidy payment system, controls, 63:13, 34-6

Tenders, 64:28-9, 33; 65:30

**Dairy industry**, see Agriculture Department; Canadian Milk Supply Management Committee; Dairy Commission

**Daniels, Mr. M.R.** (Assistant Deputy Minister, Economic Programs and Government Finance Branch, Finance Department)

Auditor General report, 1980-1981, 56:12-4

**Dantzer, Mr. Vince** (PC—Okanagan North)

Auditor General report, 1979-1980, 34:21-4

**Datacrown**, see Canada Post Corporation

**D'Avignon report**, see Public Service—Personnel management

**Dawson, Mr. Dennis** (L—Louis-Hébert; Parliamentary Secretary to Minister of Employment and Immigration)

Auditor General report, 1978-1979, 15:50-4

**Debt**, public, 26:14-5, 19, 24; 60:37-8

**Deeks, Mr. Doug** (Principal, Audit Operations Branch, Auditor General Office)

Auditor General report, 1981-1982, 66:13-5

**Defence Department**

Appropriations for 1980-1981, overexpended, factors, etc., 60:9-10, 22-4, 28-35, 39-42

Auditor General report, 17:22

Comprehensive audit by Auditor General, 66:8

Goods and services, acquisition, 66:8

Land sales, using funds for equipment, 40:47-8

Staff, training, 66:8

**Defence Industry Productivity Program (DIPP)**, see Industry, Trade and Commerce Department

**de Havilland of Canada Limited** (Downsview, Ont.), see Canadair Limited

**Demers, Mr. Yves** (L—Duvernay; Parliamentary Secretary to Minister of National Revenue)

Auditor General reports, Dairy Commission comprehensive audit, 63:27, 47-51

Auditor General reports, 1979-1980, 22:24-6

Point of order, witnesses, testifying under oath, M. (Mr. Thacker), 63:27

**Deniger, Mr. Pierre** (L—La Prairie; Parliamentary Secretary to Minister of State for Multiculturalism)

Auditor General report, 1981-1982, 87:18-22

**Deschenes, Mr. B.M.** (Member, Audit Committee, Board of Directors, Canadair Limited)

Auditor General report, 1981-1982, 90:39, 46-7

**Desmaris, Mr. Guy** (Chairman, Board of Directors, Canadair Limited)

Auditor General report, 1981-1982, 90:27-49, 56-7, 60-1, 64

**Desmarais, Mr. Louis** (L—Dollard; Vice Chairman; Parliamentary Secretary to Minister of Labour and Minister of State for Fitness and Amateur Sport)

Auditor General reports

Dairy Commission comprehensive audit, 64:35, 38-47; 65:41 1977-1978, 13:18-21



**Desmarais, Mr. Louis—Cont.**

## Auditor General reports—Cont.

- 1978-1979, 1:35-7; 2:13-5; 5:4-5; 8:9-13, 24-7; 10:25-31, 42-5;  
11:16-9, 28; 12:15-6; 13:18-21; 14:22-6, 44; 15:37-41, 59;  
16:17-21
- 1979-1980, 18:17-20; 19:12-6, 25; 20:14-7; 21:11-4; 22:21-2; 24:4,  
15, 24; 25:10-3, 27-9; 28:11-4; 34:11-4; 37:20-2; 53:21-8;  
54:26-32
- 1980-1981, 40:43-5; 46:27-33; 47:16-22; 48:32-8; 49:26-31;  
51:15-21; 56:19-24, 31; 58:13-7, 30; 60:25-31, 42; 61:21-5,  
30-1; 84:7, 13-6
- 1981-1982, 66:15-8; 67:46, 52-7; 68:7-16; 71:34-9, 45; 72:17-9,  
25-7, 31; 74:16, 21-5; 76:23-9; 86:16-9; 87:4, 8-10; 88:15-7,  
20-1

Committee, expenses, M., 35:9

Eldorado Nuclear Limited and Eldorado Aviation Limited, report,  
adopting, M., 57:9

Election as Vice Chairman, 1:7; 67:7

Government contracts, purchases, etc., report, adopting, M., 18:6

House of Commons, comprehensive audit by Auditor General,  
report, adopting, M., 35:9Indian Affairs and Northern Development Department,  
comprehensive audit by Auditor General, report, adopting, M.,  
35:9

## Points of order

Agenda and procedure subcommittee, members, M., 67:8

Agenda and procedure subcommittee, reports, fifth, M., 13:8

Documents, appending to minutes and evidence, Ms., 13:8; 59:7;  
67:56-7

Election of Chairman, M., 67:7

*In camera* meetings, M., 87:4

Meetings, additional, 65:41

Meetings, block system, 67:10-1

Members, remarks, correcting, 8:17

Questioning of witnesses, members tabling lists of questions,  
64:35

Quorum, 67:9

Witnesses, 88:16

Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 38:24-6; 39:32-6

Public Accounts, 1980-1981, Volume III, 42:33-6; 43:36, 39-41

**Developing countries** (third world), *see* Canadian International  
Development Agency; Public Accounts**Dickson, Mr. W.E.** (Assistant Auditor General, Departments and  
Agencies Branch, Auditor General Office)

Auditor General report, 1979-1980, 32:14-5, 19

**Dingwall, Mr. David** (L—Cape Breton-East Richmond;Parliamentary Secretary to Minister of Energy, Mines and  
Resources)

Auditor General report, 1980-1981, 50:4-5, 18-22, 31

**Dionne, Mr. M.** (L—Chicoutimi; Parliamentary Secretary to Minister  
of Agriculture)Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit,  
63:27-30, 59; 64:16; 65:9-12Point of order, witnesses, testifying under oath, M. (Mr. Thacker),  
63:27-8**Donnelly, Mr. J.** (President and Chief Executive Officer, Atomic  
Energy of Canada Limited)

Auditor General report, 1979-1980, 18:9-38; 19:4-28; 54:4-33

**Drugs**, non-medical useSeizures, arrests, Revenue Department, Customs and Excise role,  
11:23-4*See also* Public Service—Efficiency**Drumie, Mr. F.R.** (Deputy Secretary, Personnel Policy Branch,  
Treasury Board)

Auditor General report, 1980-1981, 51:30

**Dubois, Mr. Jean-Guy** (L—Lotbinière; Parliamentary Secretary to  
Minister of Employment and Immigration)Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit,  
64:13, 25, 33, 48; 65:9, 19-27, 34

## Points of order

## Documents

Appending to minutes and evidence, 65:34

Availability to members, 65:20

Tabling, 64:13, 33; 65:23, 34

Questioning of witnesses, rotation by party, 64:25

Questioning of witnesses, time limit, 65:22

**Dubois, Mr. R.M.** (Deputy Auditor General; Deputy Auditor General,  
Departments and Agencies Branch, Auditor General Office)

## Auditor General reports

1977-1978, 13:10-4, 23, 30-1

1978-1979, 13:10-4, 23, 30-1

1979-1980, 17:16-7, 20-5; 27:4-6, 10-2, 17-29; 28:16, 24; 34:5-8,  
25-8

1980-1981, 40:21-4

1981-1982, 76:6-9, 28; 77:9-10, 16-9; 78:5-11, 24-8, 32-3; 79:17-8,  
23-6**Duclos, Mr. G.** (Team Leader, Comprehensive Agency, Management  
Plan Team, Canadian International Development Agency)

Auditor General report, 1978-1979, 16:33-4, 39

**Duclos, Mr. G.G.** (Assistant Comptroller General and Chief Liason  
Officer, Management Practices Branch, Comptroller General  
Office)

Auditor General reports, 1979-1980, 53:18

Auditor General reports, 1981-1982, 82:26, 31, 34, 37; 83:16, 37

**Dye, Mr. K.M.** (Auditor General)

## Auditor General reports

Dairy Commission comprehensive audit, 63:5-7, 26, 29-37, 40-9,  
60-4; 64:5-8, 13-20, 23-6, 34-9, 43-8; 65:5-7, 11-4, 19-24, 31,  
38-401979-1980, 30:7, 11-2, 29-31; 31:4-9, 15-6, 26-7; 32:14, 17-23;  
33:4, 9, 22, 26-8; 36:31-3, 40-2, 47-8; 37:30, 33-5; 53:5-6,  
22-301980-1981, 40:5-17, 20-51; 44:4-5, 13, 23-4, 32; 45:7-10; 46:4-5,  
19, 27; 47:12, 15-6, 28, 32-3; 48:17-9, 22-5, 39-41; 51:5-9,  
21-3, 27-32, 36-8; 56:5-7, 14, 26-7, 30-3, 36, 39-41; 58:4-11,  
15-22, 25-9; 60:4-7, 16-25, 32-8, 41-2; 61:4-8, 11-4, 30-3;  
84:9-161981-1982, 66:4-30; 67:14-8, 26, 33-4, 40-5; 68:4-9, 15-29, 33,  
36-7; 69:5-7, 22-3, 26-7, 32-3, 45-6; 70:4-5, 10, 13-4; 71:4-6,  
19-33, 38-9, 44-6; 72:4-6, 11-2, 15-7, 26-7, 34-5; 73:4-6, 23;  
74:7-10, 16-7, 26-7; 80:4-7; 81:4-6, 12, 21, 26-9; 82:5-6, 11-2,  
16-8, 28-36; 83:10-1, 15, 19-21, 25-6, 29, 37-8; 85:40-4, 54,  
74, 78, 83-5; 86:4-6, 14-5, 35-9; 87:10-1, 28, 40-4; 88:17,  
29-30, 50-2; 89:5-6, 33-4; 90:5, 16, 20-5, 47

## Public Accounts

1980-1981, Volume I, 38:5-8, 13-20, 25, 31-4; 39:10-1, 14-7,  
21-36

1980-1981, Volume III, 42:20-1; 43:14-5, 32, 37, 43, 46

1982-1983, Volume I, 94:4-7, 19-25, 29-37, 40-3, 46-7

References, *see* Auditor General; Veterans Affairs  
Department—Comprehensive audit**Ediger, Mr. N.M.** (President and Chief Executive Officer, Eldorado  
Nuclear Limited; Chairman of the Board and President, Eldorado  
Nuclear Limited)

Auditor General report, 1978-1979, 15:22-7, 30-2, 37-8, 42-7, 54-5



**Ediger, Mr. N.M.—Cont.**

Public Accounts, 1980-1981, Volume III, 42:4-22, 27-41; 43:5-14, 17-24, 29-30, 35-8, 41, 47

**Education, see Native people—Indians****Edwards, Mr. J.** (Acting Chairman and Commissioner, Public Service Commission)

Auditor General reports, 1978-1979, 10:19-23, 29-30, 40-6  
Auditor General reports, 1980-1981, 51:24

**Elcock, Mr. W.** (Counsel, Energy, Mines and Resources Department)

Auditor General report, 1980-1981, 50:8-10, 28

**Eldorado Aviation Limited, see Eldorado Nuclear Limited****Eldorado Nuclear Limited (Ottawa), 15:22-7, 31-2, 37-47, 55;**

17:25-6; 40:30-3; 42:4-42; 43:5-48; 48A:1-10

Aircraft, Boeing 737 purchase, etc., 42:22-5, 40; 43:42

And Eldorado Aviation Limited, report to House, 57:4-8

Adopting, M. (Mr. Desmarais), agreed to, 57:9

Capital expenditures, expansion program, decision-making process, etc., 42:5-7, 12-21; 43:42

Comprehensive audit, 67:34

Exploration program, 42:31-2, 35

Historical background, 43:16, 45

Key Lake, Sask., mine, 15:54; 42:7-8, 20, 23, 26, 31-2, 35-6; 43:13, 28-30, 38

Marketing, demand forecasts, etc., 42:34-6; 43:19-20

Ontario processing facilities, Blind River and Port Hope, 42:7-9, 20, 35, 41-2; 43:5-6, 24-6, 36-8

Rental properties, 43:11

Role, commercial/public policy, financing, profitability, management, financial controls, comprehensive auditing, etc., 15:22-7, 31-2, 37-46; 17:25-6; 40:30-3; 42:4-5, 11, 19-22; 43:5-16, 21-4, 27, 32, 38-9, 41-7

Saskatchewan refinery, 15:46-7, 55; 43:27

Uranium Canada assets (stockpile) acquired from government in exchange for equity, 42:19; 43:6-8, 13, 19-21, 27-8, 36-40, 43-4

Uranium City, Sask., Beaverlodge mine and mill closure, 42:5, 9-11, 19, 22-40; 43:8-11, 16-9, 26-41, 44-6

Atomic waste disposal use, 43:28-9, 41

Charlot River, Sask., power plant, 43:29-33, 40-1

**Electricity**

Demand, forecasts, 19:19-20

Exports to U.S., 18:16

See also Atomic energy; Eldorado Nuclear Limited—Uranium City

**Embassies and consulates, see External Affairs**

Department—Accommodation abroad

**Employment and Immigration Commission, see Immigration;**

Unemployment insurance

**Energy conservation, government departments, 17:5-6, 12-3, 27-8****Energy, Mines and Resources Department**

Comprehensive audit by Auditor General, national energy program, oil import compensation program, etc., 50:7, 14-7, 28-31

See also below Minerals and Earth Sciences Program

Energy programs, agents use, financial controls, etc., 66:10

Minerals and Earth Sciences Program

Comprehensive audit by Auditor General, 66:7

Computer records, security, 66:7

Energy emphasis of department, effects, 66:7

Management controls, IMPAC program, etc., 66:7

Map printing, 66:7

**Energy policy, national program, 43:16**

See also Energy, Mines and Resources Department

**Enterprise Development Program, see Industry, Trade and Commerce Department****Environment, see Atomic energy****Environment Department**

Committee recommendations, responses to, 36A:24-8

Comprehensive audit by Auditor General, IMPAC survey, IMPAC action plans, etc., 14:4-5, 19, 22-4, 41-4

Environmental protection service, expenditures, 14:41

Environmental protection service, regulatory process *re* pollution, toxic chemicals, federal-provincial relations, etc., 14:4-45

Interest/pressure groups, relationship, 14:44-5

See also Flood control; Pacific Environment Centre; Territorial waters

**Environmental protection, regulatory process, see Environment Department****Estimates**

Committee system, improving, etc., 36:17-20, 25-7, 31-2, 35-7, 46; 37:28-30

Crown corporations, 23:22; 24:19; 26:25; 36:15

Dollar items, 23:12; 37:25

**Lapsing**

Departments spending at year end to avoid, 38:28-9; 40:13; 48:41

See also Government expenditures—Overexpended appropriations

Net figures use, 24:4-5; 25:11-3, 19-20; 26:9-14, 18-9; 36:11, 15-6, 30-1, 43; 38:15-6; 94:36-8

Parliament, information for, improving, 3 parts, etc., 1:19-20, 30, 36-8; 2:4-8, 28-32; 17:8; 23:9-30; 23A:3-12; 24:4-24; 24A:1-58; 25:4-30; 25A:1-71; 26:4-26; 29:16; 36:6-37, 43-8; 36A:30-7; 37:4-35; 38:15; 39:18-9, 36-7; 40:42; 48:16-7; 58:9-12, 20, 28; 94:48; 94A:1-3

Auditor General/Comptroller General offices survey of members, 36:6-14, 34; 36A:30-7

Committee/Miscellaneous Estimates Committee joint subcommittee studying, 29:16

Departments, consultations/responses, 37:32-4

Estimates "blue book" (part 2), 36:12; 37:14-5; 94:48

Government expenditure plan (part 1), envelopes, etc., 26:4-26; 48:16

Gray status report, 65A:3-4

Program expenditure plans (part 3), departments, etc., 36:7-22, 32-3, 46-8; 36A:34-6; 37:13-8; 48:16; 58:10-1, 28; 94:36-7

Correctional Service example, etc., 24:4-24; 24A:1-54; 37:21-4

Program evaluation/performance measurement, 36:8-12, 17-9, 26-9, 33-6, 44-8; 37:4-35

Supply and Services Department, Supply Administration, example, common service agency, revolving fund authority, etc., 25:4-30; 25A:1-71

Report to House, 41:3-5

Adopting, M. (Mr. Wright), 41:6, agreed to

Supplementary estimates, 37:19

See also Indian Affairs and Northern Development Department

Users guide, 23:22-3; 36:10, 14, 17; 48:16

See also Government—Regulation; Public Accounts—Reform

**Europe, see Atomic energy****Evans, Thomas, see Veterans hospitals****Evans, Mr. John** (L—Ottawa Centre; Parliamentary Secretary to Deputy Prime Minister and Minister of Finance; Parliamentary Secretary to President of the Privy Council)

Auditor General reports

1978-1979, 1:26-9

1979-1980, 22:28-9; 24:16-8; 26:16-9; 34:18-21; 36:21-4, 27-30

1980-1981, 52:19

**Evans, Mr. John—Cont.**

Auditor General reports—*Cont.*

1981-1982, 71:33, 40-2; 72:6-14, 25-33; 85:55-6, 65-8

Points of order

Members, remarks, correcting, 3:21

Motions, vote, requesting, 52:19

Witnesses, statements, not read but printed in evidence, 36:21

Public Accounts, 1978-1979, Volume I, 3:8-11

Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 39:21-7

**Ewing, Mr. G.N.** (Assistant Deputy Minister, Ocean Science and Surveys, Fisheries and Oceans Department)

Auditor General report, 1980-1981, 55:7-15, 21-32, 35, 39-40

**Exchange Fund Account**, value of gold reserves, etc., 40:13

**Executive Interchange Program**, *see* Auditor General Office

**Export Development Corporation**

Comprehensive audit by Auditor General, 15:27-30, 39-40

*See also* Atomic energy; Canadair Limited—Sales

**Exports**, *see* Agriculture Department; Atomic energy; Dairy Commission; Electricity

**External Affairs Department**

Accommodation abroad, embassies and consulates, etc., 80:6;

81:24-9; 83:12, 17-20, 35-8; 92A:35-8

Dallas, Texas, house acquisition, renovations, etc., 83:26-32

Lagos, Nigeria, 81:25-9

Moscow chancery building, 83:24-6

Rome, Porta Litana property, ambassador's residence use, etc., 83:20-3

Tokyo property, developing, 81:29; 83:32-5

Cultural activities, artists tours abroad, etc., 80:5, 11-2

Financial management, internal audit, etc., 80:6; 81:9-11, 14, 22-3; 83:10-5, 36-8

Foreign operations, comprehensive audit by Auditor General,

66:9-10; 80:4-14; 81:4-30; 81A:1-12; 83:12-39; 83A:1-16

Recommendations, implementing, 80:6-8; 81:11-2, 18-9;

81A:1-12; 83:14-6, 38

Report to House, 92:3-7

Adopting, M. (Mr. Lambert), agreed to, 92:8

*See also above* Accommodation abroad

Human resource planning, management, training, etc., 80:5-6, 13-4;

81:8, 13-20, 23-4

Generalists/specialists, need for, 81:12-4

Rotational posting system, 81:20-2

Staff decrease of 12%, goal, 81:23-4

Program planning, policy overview, management, co-ordination, etc., 80:5, 8-14; 81:4-9, 15-9, 22-3

Reorganization, Jan. 12/82, 80:7-8; 81:6, 9-12, 18-9; 83:14

Studies in management and administration, 83A:1-16

*See also* Canadian International Development Agency

**External aid**, *see* Canadian International Development Agency

**Eyton, Mr. A.T.** (Assistant Deputy Minister, Personnel, External Affairs Department)

Auditor General report, 1981-1982, 81:19-21

**Federal Express**, *see* Canadair Limited—Sales

**Federal-provincial relations**, *see* Environment Department; Pension Plan; Regional Economic Expansion Department

**Fennell, Mr. Scott (PC—Ontario)**

Auditor General reports

1978-1979, 4:24-7; 6:31-4; 10:23-5, 41-2; 11:19-20; 12:20-1; 14:38-40

1979-1980, 19:16-9; 37:22-3, 30-2

**Fennell, Mr. Scott—Cont.**

Auditor General reports—*Cont.*

1980-1981, 40:38-43; 48:23-6, 40-1; 50:14-8; 51:21-4

1981-1982, 85:73-4, 77-8; 86:5-6, 13-5, 39-44; 88:22, 39; 89:51-4; 90:14-9, 36-8, 45, 50, 56-7, 63; 91:6, 16-29

Points of order

In camera meetings, 90:15

Meetings, 90:16-7

Quorum, 90:15

Witnesses, 86:15; 88:39

Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 39:36-7

**Ferland, Mr. M.** (Assistant Auditor General; Assistant Auditor General, Departments and Agencies Branch; Assistant Auditor General, Audit Operations, Auditor General Office)

Auditor General reports, 1978-1979, 12:11, 20; 16:19-22, 44

Auditor General reports, 1980-1981, 40:17-8, 27, 39, 47; 47:4-6, 13, 28

**Ferry service**, *see* CN Marine Inc.

**Finance**, *see* Exchange Fund Account

**Finance Department**, *see* Revenue Department, Taxation

**Financial Administration Act**

Amendments, 67A:20-31; 68:9

*See also* Government expenditures—Appropriations for 1980-1981; Public Accounts

**Fisheries**

Industry overcapitalization, vessels, etc., 55:21, 27

Kirby task force on Atlantic fisheries, 55:9, 12-3, 21

Landings, total value, 55:37-8

Pearse inquiry on Pacific fisheries, 55:12-3, 21, 27-8

Salmon, Fraser River, etc., sewage treatment, community services subsidy program cutbacks, effects, 14:34-6

Sports fishery, economic benefits, 55:38

**Fisheries and Oceans Department**

Comprehensive audit by Auditor General, 40:9-10, 41-2, 45; 55:5-40

Departmental response, 55A:29-34; 67A:14-6

Report to House, 62:4-8

Adopting, M. (Mr. MacBain), 62:9, agreed to

Cost recoveries, governor-in-council requirements, bait depots and small craft harbours, etc., 55:6, 12, 39-40

Fisheries allocations to user groups, quotas, licensing, socio-economic information, etc., 40:9; 55:5-6, 9-10, 15-21, 32

Fisheries management role, techniques, etc., 55:7-13

Fishing vessels assistance programs, 40:9; 55:6, 9-13, 26-33, 38

Fishing vessels buy-back program, 55:21

Hatcheries, 55:24-5

History, 1979 establishment, etc., 55:7, 14-5

Oceanographic research, 55:10, 39-40

Oceans programs, oil and gas exploration effects, 55:8

Program evaluation, benefit-cost analysis, etc., 55:10, 24, 28-9

Resource allocations to species, research and enforcement, etc., 40:10, 41-2, 45; 55:6, 9-10, 25-6

Responses to Committee recommendations, 36A:19-22

Salmon, expenditures, enhancement programs, etc., 55:10, 22-6, 29-30, 38

Support functions, financial, personnel, EDP, etc., 40:9-10; 55:6-12, 25, 34-8

**Fisheries Prices Support Board**, responses to Committee recommendations, 36A:17-8

**Fisheries Products Limited** (St. Anthony's, Nfld.), establishment as a Crown corporation, 67:49; 68:7

**Fishing vessels**, *see* Fisheries and Oceans Department



- Flood control**, Environment Department responsibilities, 14:45-6
- Fortin, Mr. J.P.** (Legal Advisor, Dairy Commission)  
Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 63:37-8, 49-50, 61; 64:16-8, 35-6; 65:25-6
- Foster, Mr. Maurice** (L—Algoma)  
Public Accounts, 1980-1981, Volume II, 42:31; 43:24-7, 44
- Fournier, Mr. R.J.** (Senior Assistant Deputy Minister, Finance and Management, Indian Affairs and Northern Development Department)  
Auditor General report, 1979-1980, 27:25-8; 28:14-8, 24-7; 29:9-11, 14; 53:18-31
- Foxall, Mr. G.** (Citizen, chartered accountant, retired employee, Taxation, Revenue Department)  
Auditor General report, 1979-1980, 30:13-4  
References, *see* Procedure and decisions of the Chair—Witnesses
- Francexpa**, *see* Dairy Commission—Exports
- Franché, Mr. P.A.H.** (President and Chief Executive Officer, VIA Rail Canada Inc.)  
Auditor General report, 1981-1982, 69:11-34, 37-46; 70:6-9, 12-3, 20-1, 26-9
- Franklin, Mr. R.** (Senior Corporate Vice-President and Vice-President, Finance, Canadian National Railways)  
Auditor General report, 1980-1981, 56:31-5
- Fraser River**, *see* Fisheries
- Freeborough, Mr. R.** (Partner, Thorne Riddell)  
Auditor General report, 1981-1982, 90:54-5, 58
- Freedom of information**, legislation, 4:20
- Fretz, Mr. Girve** (PC—Erie)  
Auditor General report, 1979-1980, 53:30-1
- Friesen, Mr. Benno** (PC—Surrey-White Rock-North Delta)  
Auditor General reports, 1978-1979, 15:54-8  
Auditor General reports, 1980-1981, 45:17-20
- Fusion**, *see* Atomic energy
- GTA**, *see* Government Telecommunications Agency
- Galbraith, Mr. J.A.** (Special Pensions Advisor, Pension & Benefits, General Personnel Management Division, Personnel Policy Branch, Treasury Board)  
Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 38:18
- Gallant, Mr. E.** (Chairman, Public Service Commission)  
Auditor General report, 1980-1981, 51:12-4, 18-25, 37-8
- Gamble, Mr. John** (PC—York North)  
Auditor General reports  
1977-1978, 13:36-9  
1978-1979, 2:18-21; 4:13-6; 5:18-21; 6:20-3; 7:24-7; 11:12-4, 25-7; 12:11-5, 29-32; 13:36-9; 15:32-6; 16:12-6, 38-42  
1979-1980, 18:28-31; 19:8-12, 23-4; 21:17-20; 22:26-8; 24:12-6; 26:13-6; 27:23-5; 28:18-21; 30:15-9, 23, 34-7; 31:10-3, 17, 21, 27-9; 32:25-9; 33:23-6; 34:8-11  
Committee, Ms., 38:3  
Organization meeting, 1:8, 11  
Points of order, agenda and procedure subcommittee, report, seventh, M., 18:6-7  
Points of order, witnesses, departmental official, former, G.C. Foxall, statement, expenses *re*, paying, M., 35:9  
Public Accounts, 1978-1979, Volume I, 3:12-6, 27-8
- Garland, Mr. H.A.** (Assistant Deputy Minister, Policy and Systems, Taxation, Revenue Department)  
Auditor General report, 1979-1980, 30:15-23, 33-6; 31:11-3, 24, 28-9
- Garrard, Mr. T.** (Acting Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments, Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion Department)  
Auditor General report, 1981-1982, 77:11
- Gauvin, Mr. P.J.** (Executive Director, Finance and Administration Division, Employment and Immigration Department)  
Auditor General report, 1980-1981, 61:16-7
- Gendron, Mr. Rosaire** (L—Kamouraska-Rivière-du-Loup)  
Auditor General report, 1980-1981, 52:13
- Gibson inquiry**, *see* Dairy Commission
- Gimaïel, Mr. Pierre** (L—Lac-St-Jean)  
Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 64:22, 45
- Glace Bay, N.S.**, *see* Atomic energy—Heavy water
- Gold reserves**, *see* Exchange Fund Account
- Gorman, Mr. T.J.** (Vice-President, Finance, Eldorado Nuclear Limited)  
Public Accounts, 1980-1981, Volume III, 42:23-4, 34; 43:7-11, 21-3, 34-44
- Goulet, Mr. M.** (Principal, Auditor General Office)  
Auditor General report, 1979-1980, 27:13-4; 28:16-8, 23-6
- Gourde, Mr. Gaston** (L—Lévis)  
Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 63:26-9; 64:18-21, 25-6  
Point of order, witnesses, testifying under oath, M. (Mr. Thacker), 63:26-7
- Government**  
Borrowing power, 3:19-20  
Computer systems, *see* Energy, Mines and Resources Department; Revenue Department, Taxation; Veterans—Benefits  
Decision-making, bureaucratic constraints, costs, etc., 66:26-7  
Loan guarantees, *see* Public Accounts  
Private sector, comparison, political factors, etc., 66:28-30  
Regulation, private sector costs, establishing regulatory budget in estimates, etc., 36:22-4, 27-31
- Government contracts, purchases, etc.**  
Contracting procedures, sole source contracting, etc., 16A:1-14; 30A:8-9; 66:4-5  
Auditor General report 1977-1978, report to House, 18:3-5  
Adopting, M. (Mr. Desmarais), 18:6, agreed to  
End of fiscal year purchases, increase, 66:19-20  
*See also* Xerox Corporation International
- Government departments, boards, agencies and commissions**  
Annual reports, program evaluation role, committee referral, 37:5-7, 28  
Audit, internal, 36:38-40; 48:15-6, 38-40  
Auditor General access to information, relationship, etc., 40:5, 34-5, 41  
Auditor General reports, recommendations, implementing, follow-ups, etc., 17:13-4, 17-8; 21:25-6  
Comptrollers, appointing, Auditor General recommendation, 1:17, 20, 30; 17:17-9; 36:38-41; 37:23  
Decentralization program, *see* Pension Commission; Revenue Department, Taxation; Veterans Affairs Department  
Deputy ministers, accountability to ministers, 51:35-6



**Government departments, boards, agencies and...—Cont.**

Deputy ministers, performance review by Committee of Senior Officials, 48:33-4

Evaluation systems, program evaluation, etc., 10:32-8; 23:14, 17; 31:13-5; 40A:7; 48:13-5, 31-2, 36-8; 51:34-5; 58:9-10

*See also* Communications Department; Consumer and Corporate Affairs Department; Dairy Commission;

Estimates—Parliament; Fisheries and Oceans Department; National Research Council; Royal Canadian Mounted Police and *see also above* Annual reports

Financial management and control systems, Comptroller General, IMPAC, etc., 1:21; 2:4-38; 3:20-1; 6:29-34, 39-40; 17:6-10;

21:25; 36:19-20, 41; 37:22-3; 40:8; 48:9-13, 17-41; 66:6, 28-30  
Johnston letter *re* status of IMPAC action plans, 58A:1-8

*See also above* Comptrollers and *see also particular departments*

Financial managers/staff, competence, motivation, salaries, training, etc., 48:23-30, 33-6

Foreign operations, comprehensive audit by Auditor General, 66:9-10

*See also* External Affairs Department

Management consultants, hiring, 2:23-4

Material management, equipment, inventory, etc., 17:5, 11-2

Photocopying, controls, etc., 40:7-8, 39-40

Private sector corporations, similarity, 2:22-3, 37-8

Staff, *see* Public Service

*See also* Comprehensive auditing; Comptroller General; Energy conservation; Research and development

**Government expenditures**

Appropriations for 1980-1981, overexpended, lapsing estimates, PAYE policy, amending Financial Administration Act, etc., 60:4-42

Appropriations for 1981-1982, reporting, overexpenditures, etc., 66:11

Capital and non-capital projects exceeding \$0.5 million, Johnston overview report, 59A:1-11; 62A:1

Control and management, accountability, etc., 1:15-7, 23-4, 29-31, 34-8; 2:20-1, 33-4; 3:9-12; 39:36

Control and management, IMPAC, etc., *see* Government departments—Financial management and control systems

Parliamentary control, information, etc., 1:30, 36-8; 3:9-10; 6:30, 34

*See also* Regional Economic Expansion Department—British Columbia industrial development agreement

Tax expenditures, 3:8-10; 26:25; 40:15-6

Value for money

Measuring cost effectiveness, SPICE, etc., 1:18, 25-6; 40:5, 37; 48:30

Political decisions affecting, 40:35

*See also* Dairy Commission—Expenditures

Waste, delays, excessive controls, etc., 36:41-3

*See also* Estimates; Public Accounts

**Government Organization Bill (C-123)**, *see* Crown corporations—Financial management

**Government programs**

Cost effectiveness, ensuring, 2:34-5

Sunset provisions, etc., 1:34-5

*See also* Government departments—Evaluation systems

**Government telecommunications**

Annual review (1978-1979) prepared by Communications Department, 4:8-10, 31; 4A:8-9

Auditor General study, recommendations, etc., 4:6-31; 5:4-27; 7A:1-5

CNCP Telecommunications interconnected services, 4:11

Communications Department responsibilities, 4:7-11, 17, 25-7; 5:4-8, 18-22

**Government telecommunications—Cont.**

Control and management/information systems, improving, 4:7-17; 5:6-7

Costs, improving efficiency, studies, etc., 4:7-12, 15, 25-9; 5:7

Costs, responsibility, Treasury Board, Communications Department, user departments, 5:8-11, 25

Equipment compatibility, facsimile machines, etc., 5:11

Expenditures, 5:18

Government Telecommunications Agency (GTA), role, Communications Department responsibility, etc., 4:10, 25; 5:25-7

Long distance, intercity network/commercial systems, use, controls, etc., 4:7, 12, 15-7; 5:13-4

Planning and evaluation, expenditures, staff, 5:5

Responsibility, Treasury Board, Communications Department (GTA), user departments, 4:18-9

*See also above* Communications Department—Cost and *see also below* Treasury Board

Study by independent consultants, possibility, 4:27-9

Telecommunications Advisory Committee, 4:10-1, 17; 5:21

Treasury Board policies/directives/guidelines, 4:6-12, 19-20, 27; 5:5-7, 18-24

**Government Telecommunications Agency (GTA)**, *see* Government telecommunications

**Goyer, Hon. J.P.** (Vice Chairman, Board of Directors, Canadair Limited)

Auditor General report, 1981-1982, 90:38, 44-5, 59-64

**Gray, Hon. Herbert E.** (L—Windsor West; Minister of Industry, Trade and Commerce; Minister of Regional Economic Expansion; President of the Treasury Board)

Auditor General report, 1981-1982, 67:18-57

References, *see* Committee-Reports; Estimates—Parliament

**Greenaway, Mr. Lorne** (PC—Cariboo-Chilcotin)

Auditor General report, 1979-1980, 27:21-2; 28:14-8; 29:8-10

**Griggs, Mr. D.D.** (Director, Evaluation and Audit, Fisheries and Oceans Department)

Auditor General report, 1980-1981, 55:35-7

**Guérin, Mr. A.M.** (Assistant to the President and Senior Vice President, Customer Relations, former government director, Canadair Limited)

Auditor General report, 1981-1982, 89:8-11, 15-6, 21-32, 47-53, 59

**Gunn, Mr. R.S.** (Principal, Departments and Agencies Branch, Auditor General Office)

Auditor General report, 1979-1980, 32:18, 22; 33:9-10, 28-9

**Guruprasad, Mr. C.** (Acting Assistant Deputy Minister, Corporate Management, Supply Administration, Supply and Services Department)

Auditor General report, 25:10-5

**Gustafson, Mr. Len** (PC—Assiniboia)

Auditor General report, 1980-1981, 52:16

**HPC Forges Ltée.**, *see* Regional Economic Expansion Department

**Haiti**, *see* Canadian International Development Agency

**Halliday, Mr. Bruce** (PC—Oxford)

Auditor General reports

Dairy Commission comprehensive audit, 63:51-8

1979-1980, 20:30-3; 22:15-7; 30:22-3; 33:7-11

1980-1981, 40:22-8; 48:26-8; 61:29-30

Point of order, questioning of witnesses, addressing to other than commission chairman, 63:55

**Hanna, Mr. J.A.** (Vice President, Finance and Administration, VIA Rail Canada Inc.)  
Auditor General report, 1981-1982, 70:9-11

**Hanson, Mr. Hugh R.** (Consultant, and co-author, Canadian Comprehensive Auditing Foundation Report on Improving Accountability, Canadian Comprehensive Auditing Foundation)  
Auditor General report, 1980-1981, 58:17-21, 24-9

**Harbours**, small craft, *see* Fisheries and Oceans Department—Cost recoveries

**Hawkes, Mr. Jim** (PC—Calgary West)  
Auditor General reports  
1978-1979, 2:11-3, 32-5; 5:11-4; 8:20-4  
1979-1980, 23:17, 29; 37:19-20  
1980-1981, 40:34-8; 49:9-17, 22-3; 50:12-3, 24, 31; 52:6-13, 18-20  
1981-1982, 66:12-5  
Oil and oil products, import compensation program, M. (Mr. Wright), 52:6-13  
Organization meeting, 1:8-10  
Points of order  
Agenda and procedure subcommittee, establishing, M., 1:8  
Motions, vote, roll call, requesting, 52:20  
Witnesses, private sector, 50:31

**Health and Welfare Department**  
Comprehensive audit by Auditor General, 66:8  
Laboratories, air handling systems, 66:8  
Management information systems *re* health hazards, 66:8  
Social security programs, payment systems, 66:8  
Social security programs, productivity measurement, 66:8  
*See also* Veterans Affairs Department

**Heavy water**, *see* Atomic energy

**Hébert/Applebaum committee**, *see* National Museums of Canada—Management

**Henter, Mr. G.** (Director General, Government Telecommunications, Communications Department)  
Auditor General report, 1978-1979, 4:17, 26-8; 5:11-4, 25

**Hepburn, Mr. K.** (Assistant Deputy Minister, Spectrum Management and Government Telecommunications, Communications Department)  
Auditor General report, 1978-1979, 4:16, 25-6; 5:4-5, 18-20

**Hnatyshyn, Mr. Ray** (PC—Saskatoon West)  
Public Accounts, 1980-1981, Volume III, 42:37-42; 43:6, 11, 24, 27-9

**Hodgins, Mr. E.** (Vice Chairman, Dairy Commission)  
Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 63:54-7; 65:17-9

**Hospitals**, *see* Veterans hospitals

**House of Commons**  
Administration, management, financial controls, personnel management, comprehensive audit by Auditor General, etc., 17:27; 20:4-34; 20A:1-7; 21:4-27; 22:4-30; 64A:10  
Report to House, 35:6-8  
Adopting, M. (Mr. Desmarais), agreed to, 35:9  
Administrator, Arthur Silverman, appointment, 48:23  
And Senate, administrative duplications, amalgamating services, 21:4-5, 21  
Cafeterias and restaurants, 20:16-8, 22, 28-33; 21:5-10; 21A:1; 22:12, 16-7  
Cleaning and maintenance staff, 20:18-21, 25-6; 21:10-1, 14-8; 22:19-21  
Internal Economy Commission, 20:12, 31-2; 22:15-6

**House of Commons—Cont.**

Inventory of assets, 22:26-7  
Press Gallery, 20:31-2; 21:5  
Printing services, 22:13-7, 25-8  
Procedural services, Journals and Table Research branches, etc., 21:13-4, 19-20  
Proceedings, radio and TV broadcasting, Saskatchewan Telecommunications (SaskTel) preventing broadcast, conflict with cable TV company, 5:15-8  
Protective staff, official languages policy, 22:24-5  
Purchasing procedures, 20:16-7, 33; 21:6  
Security services, 22:30  
Staff, salaries, working conditions, hiring and promotion policy, grievance procedures, collective bargaining, etc., 20:20-8; 21:14-8, 26-7; 22:17, 21-2, 25  
Staff, women, opportunities, 20:26-7; 22:17

**Housing**, *see* Native people

**Hovdebo, Mr. Stan J.** (NDP—Prince Albert)  
Auditor General reports  
Dairy Commission comprehensive audit, 63:64; 64:26-30, 33, 42; 65:32-6  
1978-1979, 5:8-11; 8:19; 11:14-6; 12:17-9, 34; 14:19-22; 16:34-8  
1979-1980, 17:19-22; 18:31-4; 24:20-1; 26:23-4; 31:13-7; 33:20-3; 34:24-6; 36:45-8; 37:23-5  
1980-1981, 46:33; 47:13-6, 28; 48:30-2; 51:24-9; 55:34-5; 58:18-22, 30; 61:17-20, 31-3; 84:15  
1981-1982, 66:18-21; 69:27-30; 70:10-1, 19-21, 32-3; 71:30-1, 42-5; 72:14-5, 21, 25-8, 37; 76:22, 29-33; 77:24-8; 78:9-10, 17-8, 22-4, 32; 80:8-14; 81:6-8, 20-1; 82:26-8, 31-7; 85:52, 68-72, 78; 86:22, 25-33; 87:22-8; 88:35-8; 89:40-6; 90:17, 20, 34, 59-64  
Organization meeting, 1:11  
Points of order  
Agenda and procedure committee, reports, twenty-first, M., 76:3-4  
Documents, 88:37  
Election of Chairman, 92:13-4  
Questioning of witnesses, members tabling list of questions, 64:30  
Witnesses, 85:70-1, 78  
Public Accounts  
1978-1979, Volume I, 3:28-30  
1980-1981, Volume I, 38:23-4; 39:30-2  
1980-1981, Volume III, 43:7-11, 41-3  
1982-1983, Volume I, 94:19-22, 33-8, 44-5

**Human resource information systems**, *see* Public Service—Payroll costs management

**Human rights**, *see* Native people

**Hunt, Mr. A.D.** (Chairman, Petroleum Compensation Board, and Assistant Deputy Minister, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector, Energy, Mines and Resources Department)  
Auditor General report, 1980-1981, 49:4-15, 19-31; 50:7-8, 11-2, 15-8, 23-8

**Huntington, Hon. Ron** (PC—Capilano)  
Auditor General reports  
1979-1980, 23:13-6, 19, 24-6, 30; 26:8, 19-23; 28:23-7; 29:4-8; 36:19-21, 24, 33-7, 47-8  
1980-1981, 44:29-32; 52:18-9  
1981-1982, 76:11-20, 24-5, 34; 77:21-4, 27-9; 78:10-9, 23, 26, 29-33; 81:9-12, 18, 24-30  
Oil and oil products, import compensation program, M. (Mr. Wright), 52:18-9  
Point of order, questioning of witnesses, 29:15  
Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 38:16-22



**Hydrogen**, *see* Atomic energy

**IMPAC**, *see* Improvement of Management Practices and Controls

**Icebreakers**, "R" class project, Transport Department letter and financial breakdown, 4A:1-3

**Immigration Act**, *see* Immigration

**Immigration**, Employment and Immigration Commission role, etc.  
 Applications within Canada, 66:6, 26  
 Comprehensive audit by Auditor General, 66:6, 10, 25-6  
 Discretionary decisions, 66:6  
 Family class immigrants, adjustment problems, 66:6  
 Immigration Act, regulations and guidelines, compliance with, 66:6  
 Loans to immigrants, 66:6  
 Program weaknesses, 66:10  
 Quota system, 66:26  
 Selection process, 66:25-6

**Imports**, *see* Agriculture Department; Customs; Customs tariff

**Improvement of Management Practices and Controls (IMPAC)**, *see* Government departments—Financial management and control systems

**Improving Accountability: Canadian Public Accounts Committees and Legislative Auditors**, *see* Committee—And Auditor General

#### Income tax

Corporation, net business costs, basing on, 30:22-3  
 Deemed income, 30:23-4  
 Legislation, taxpayers compliance, courts enforcement, 30:8; 31:25  
 Loop-holes, 31:22-4  
 Provinces collecting, 30:26-7  
 Returns, accrual basis, 39:27-30  
 Social security programs role, 30:8-9  
 "Tax gap" (tax payable minus tax paid), determining, reducing, audits, file selection, non-filers, etc., 30:9-37; 31:4-31  
*See also* Canadian National Railways; Revenue Department, Taxation

#### Indian Affairs and Northern Development Department

Audits of Indian Minerals Office (West) and Reserves and Trusts Branch, 53:9, 27-8  
 Capital projects, 27:5; 53:30  
 Comprehensive audit by Auditor General, 27:4-29; 27A:1-12; 28:4-27; 29:1-17; 30A:12-8; 36A:3-5; 40A:3-5; 53:5-31  
 Report to House, 35:3-5  
 Adopting, M. (Mr. Desmarais), agreed to, 35:9  
 Johnston response, 43A:1  
 Debt cancellation, 28:24-5  
 Financial control and management, IMPAC action plan, management improvement project (MIP), etc., 27:5, 8-10; 28:12; 29:2-3; 53:7-13, 19  
 Human resource planning policy, career paths, training, etc., 53:8  
 Material management, lack of control, fraud, etc., 28:14-9, 24-6  
 Objectives, goals, lack, etc., 27:5, 10; 51:34-6; 53:6, 11  
 Parliament, accountability/reporting to, estimates revision, etc., 27:7, 15-6  
 Planning, 27:7, 14-5  
 Role, relationship to Indian bands/organizations, financial contributions, transfer of responsibilities, etc., 17:19-22; 27:4-9, 13-5; 28:9-14, 22-3, 26-7; 29:1-8, 11-4; 53:9-19; 64A:6-8  
*See also* Native people

**Indians**, *see* Native people

**Industry and Labour Adjustment Program**, *see* Industry, Trade and Commerce Department

#### Industry, Trade and Commerce Department

Accountability, 76:12, 15, 20; 77:5-6  
 Amalgamation with DREE, mandate, effects, 76:9-11, 27-8  
 Assistant deputy minister, new position, establishing, 76:28-9; 77:10, 15  
 Ministerial role, 77:19-20, 24  
 Organization, 77:7, 10-1  
 Projects, guidelines, criteria, 76:24-7  
 Regional impact, offices, etc., 76:23-4, 27  
 Task force study, 76:12-4, 17-8, 29-32; 77:6-7  
 Appropriations for 1980-1981, overexpended, private sector assistance programs, etc., 60:11-4, 29-33, 42  
 Comprehensive audit by Auditor General, 40:14-5; 66:6-7; 76:29-33; 77:5-6, 9-10, 16-9, 25-9; 77A:1-8  
 Task force study, 76:17-22  
 Comptroller, 76:11; 77:15  
 Defence Industry Productivity Program, 66:6-7; 76:8; 77:8, 22  
 Enterprise Development Boards, 76:24, 32-4; 77:5-7, 22-4  
 Enterprise Development Program, 66:6-7; 76:7-8, 15-6, 32-4; 77:7-8, 21-3  
 Industry and Labour Adjustment Program, 7:23-4  
 Industry development programs, 77:16-8  
 Accountability, 77:27-8  
 Administration, controls, 77:20-1  
 Audit, 76:6-9  
 Management, 77:8-9  
 Machinery program, 76:8  
 Shipbuilding Industry Assistance Program, 76:8  
 Small Business Loans Program, 76:8; 77:18-20  
*See also* Canadair Limited—Accountability

**Intelpost**, *see* Canada Post Corporation—Telepost

**International development associations**, *see* Public Accounts—Developing countries

**Irving Oil Limited (St. John)**, *see* Oil and oil products—Import compensation program

**Israel**, *see* Dairy Commission—Exports

**Italy**, *see* External Affairs Department—Accommodation abroad

**J.N. Brochu Inc.**, *see* Regional Economic Expansion Department

**Japan**, *see* External Affairs Department—Accommodation abroad

**Javed, Mr. T.** (Audit Principal, Auditor General Office)  
 Auditor General report, 1978-1979, 16:13, 27

**Johnson, Mr. A.W.** (President, Canadian Broadcasting Corporation)  
 Auditor General report, 1978-1979, 15:9-22, 34-7, 40-1, 47-58

**Johnson, Mr. P.T.** (Consultant, Payroll Costs Management Study, Auditor General Office)  
 Auditor General report, 1978-1979, 6:28-9

**Johnston, Hon. Donald** (L—Saint-Henri-Westmount; President of the Treasury Board; Minister of State for Economic Development and Minister of State for Science and Technology)  
 Auditor General report, 1979-1980, 23:9-17; 36:7-24  
 References, *see* Auditor General reports; Committee—Reports; Government departments—Financial management and control; Government expenditures—Capital; Indian Affairs and Northern Development Department—Comprehensive audit; Study of Procedures in Cost Effectiveness

**Johnston, Mr. H.D.** (Assistant Deputy Minister, Pacific and Freshwater Fisheries, Fisheries and Oceans Department)  
 Auditor General report, 1980-1981, 55:27-32



- Jones, Mr. R.W.** (Comptroller, Supply Administration, Supply and Services Department)  
Auditor General report, 1979-1980, 25:12-6, 20, 27-30
- Juneau, Mr. P.** (Deputy Minister, Communications Department)  
Auditor General report, 1978-1979, 4:9-16, 21-31; 5:4-10, 15-24  
References, *see* Communications Department
- Kates inquiry**, *see* Dairy Commission
- Kealey, Mr. A.J.** (Director, Petroleum Compensation, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector, Energy, Mines and Resources Department)  
Auditor General report, 1980-1981, 49:10-3; 50:15
- Kearns, Mr. Frederick R.** (Former President and Chief Executive Officer, Canadair Limited)  
Auditor General report, 1981-1982, 87:10, 13, 19-24, 32-3; 88:31-42, 54; 89:9-10, 15, 19-23, 27-30, 34-45, 48-54, 57-8, 61; 90:15-8, 31, 40-1, 48-55; 91:21, 25-6  
References, *see* Canadair Limited—President
- Kelly, Mr. J.J.** (Assistant Auditor General, Financial Statements, Accounting and Auditing Standards, Auditor General Office; Assistant Auditor General, and co-author, Canadian Comprehensive Auditing Foundation Report on Improving Accountability)  
Auditor General report, 1980-1981, 58:8, 11-3, 19-29  
Public Accounts, 1978-1979, Volume I, 3:6-9, 13-6, 25, 30
- Kelly, Mr. Norman** (L—Scarborough Centre; Parliamentary Secretary to Minister of Supply and Services; Parliamentary Secretary to President of the Treasury Board)  
Auditor General reports, 1980-1981, 40:51; 49:23; 58:24-30; 84:10, 13, 17-8  
Auditor General reports, 1981-1982, 67:35-40, 55-6; 68:14-5, 29-33; 69:27, 35, 46; 70:6-7, 11-8, 27-30; 71:24-5, 28-30; 72:21-35; 73:26, 42; 74:4-13, 26-32; 77:16-9, 20, 28-9; 78:11-2, 23-4; 79:12-3, 17-21; 80:14-5; 81:9, 12-8; 82:17-24, 32-3, 36-8; 83:26-7, 34; 87:6-9, 34-45, 48; 88:18-21, 25-9, 32, 29-41, 50, 54; 89:6-13, 16-32, 39-43, 46-51, 56-7; 90:14-20, 24, 29, 32, 38-47, 52, 57-8, 61-5; 91:6-9, 20-1, 24-6, 29  
Crown corporations, report, adopting, M., 82:3  
Dairy Commission, comprehensive audit by Auditor General, report, adopting, M., 75:5  
Points of order  
Adjournment, M., 52:4, 20  
Agenda and procedure subcommittee reports, M., 67:10  
Documents, 89:50-1  
Election of Chairman, M., 92:12-4  
Election of Vice Chairman, M., 67:7  
*In camera* meetings, 90:20  
Meetings, 80:14-5; 90:57-8  
M., 87:35  
Motions, 87:36  
Questioning of witnesses, 89:47  
Quorum, 67:8-10  
M., 67:10  
Witnesses, 87:7-9; 88:19; 90:18  
Public Accounts, 1982-1983, Volume I, 94:27
- Key Lake, Sask.**, *see* Eldorado Nuclear Limited
- Kilgour, Mr. David** (PC—Edmonton-Strathcona)  
Auditor General report, 1980-1981, 53:36-8
- Kirby task force**, *see* Fisheries
- Kirkwood, Mr. D.** (Deputy Minister of Services and Deputy Receiver General for Canada, Services Administration, Supply and Services Department)  
Auditor General reports, 1977-1978, 13:14-34, 37-40  
Auditor General reports, 1978-1979, 13:14-34, 37-40
- Koester, Dr. C.B.** (Clerk of the House of Commons)  
Auditor General report, 1979-1980, 20:15; 21:12-4, 19-20; 22:9-10
- Kristiansen, Mr. Lyle S.** (NDP—Kootenay West)  
Auditor General reports, 1980-1981, 45:13-6  
Auditor General reports, 1981-1982, 68:23-6; 73:24-7, 30-2, 40-1; 74:17-21, 34
- Kroeger, Mr. A.** (Deputy Minister, Transport Department)  
Auditor General reports, 1980-1981, 56:8-11, 23-4, 29, 37-42  
Auditor General reports, 1981-1982, 69:7-11, 23, 26, 31-43; 71:20, 26-30, 36-45; 72:6, 12-28, 35-6
- Kushner, Mr. John** (PC—Calgary East)  
Auditor General reports, 1978-1979, 15:47-50  
Auditor General reports, 1979-1980, 19:27-8; 20:18-22; 21:21-6; 33:11-4, 20  
Public Service, report, adopting, M., 13:7
- Lafontaine, Mr. M.A.J.** (Vice Chairman, Employment and Immigration Commission, Employment and Immigration Department)  
Auditor General reports, 1980-1981, 61:8-16, 19-33
- Lagasse, Mr. H.J.** (Director General, Systems Directorate, Taxation, Revenue Department)  
Auditor General report, 1979-1980, 31:16-7
- Lakeland, Man.**, *see* Canada Post Corporation
- Lalonde, Hon. Marc**, references, *see* Atomic Energy of Canada Limited
- Lalonde, Mr. R.** (Assistant Auditor General, Audit Operations, Auditor General Office)  
Auditor General report, 1980-1981, 61:14-5
- Lambert, Hon. Marcel** (PC—Edmonton West)  
Atomic Energy of Canada Limited, report, adopting, M., 30:5  
Auditor General reports  
1979-1980, 23:12-3; 24:4-5, 10-2, 24; 25:13-6; 26:9-13, 18, 26; 30:23-7; 31:17-21; 33:14-6; 36:14, 17-9, 41-5; 37:15-8, 34-5  
1980-1981, 40:45-9; 45:30-3; 46:10-3; 47:22-6; 58:9-13  
1981-1982, 66:11-2, 25-7  
Canadian International Development Agency, audit notes, report, adopting, M., 92:8  
External Affairs Department, foreign operations, comprehensive audit by Auditor General, report, adopting, M., 92:8  
National Museums of Canada, comprehensive audit by Auditor General, report, adopting, M., 57:9  
Points of order  
Documents, appending to minutes and evidence, 24:24  
Questioning of witnesses, time limit, 66:11-2  
Witnesses, statements, 2 making at beginning of meeting, questioning difficulties, 36:14  
Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 38:30-4; 39:27-30, 38  
Public Accounts, 1980-1981, Volume III, 43:15-8, 45-6
- Land**, *see* Defence Department; Veterans Land Act
- Lang, Mr. Peter** (L—Kitchener; Parliamentary Secretary to President of the Treasury Board)  
Auditor General reports  
Dairy Commission comprehensive audit, 63:55  
1978-1979, 6:15-9, 28-30; 7:12-5

**Lang, Mr. Peter—Cont.**

## Auditor General reports—Cont.

1981-1982, 67:43; 68:17-8, 26-9, 35-7; 69:33-6; 70:5-6, 21-5, 30-1;  
73:36-40; 77:24, 27-8; 79:5; 83:24-31

## Organization meeting, 1:11

Points of order, questioning of witnesses, Chairman questioning with  
unanimous consent, 63:55

Points of order, questioning of witnesses, political in nature, 3:17

**Langlois, Mr. L.** (Special Advisor, Fiscal Policy and Economic  
Analysis Branch, Finance Department)

## Public Accounts

1978-1979, Volume I, 3:10, 22-4, 27-8, 32-3

1980-1981, Volume I, 38:21-2; 39:11-2, 28, 34

1982-1983, Volume I, 94:24-5

**La Prade, Que.,** *see* Atomic energy—Heavy water plants**Largactil,** *see* Veterans hospitals**Lavoie, Mr. L.** (Chairman, Audit Committee, Board of Directors,  
Canadair Limited)

Auditor General report, 1981-1982, 90:25-7, 38-43, 46-8

**LeClair, Dr. J.M.** (President and Chief Executive Officer, Canadian  
National Railways)

Auditor General report, 1980-1981, 56:7-8, 15-27, 30-3, 36-8

**Legros, Mr. Robert** (Assistant Comptroller, Accounting Policy,  
Systems and Operations, Comptroller's Branch, Canadian  
International Development Agency)

Auditor General report, 1981-1982, 82:18-24

**Letter Carriers Union of Canada,** *see* Canada Post Corporation**Letters of comfort,** *see* Crown corporations**Lewis, Mr. Douglas** (PC—Simcoe North)

Election as Chairman, 92:12

Point of order, election of Chairman, 92:12-3

Public Accounts, 1982-1983, Volume I, 94:23, 27, 32-5, 38, 42-4, 47

**Lewycky, Mr. Laverne** (NDP—Dauphin-Swan River)

Auditor General report, 1980-1981, 45:26-30

**Libya,** *see* Dairy Commission—Exports**Lizotte, Mr. A.F.** (Executive Vice President and Chief Operating  
Officer, Canada Post Corporation)

Auditor General report, 1981-1982, 74:21, 28-32

**Loan guarantees,** *see* Public Accounts**Loans,** *see* Atomic Energy of Canada Limited; Immigration; Public  
Accounts—Crown corporations; St. Lawrence Seaway Authority**Lyngseth, Mr. D.** (Assistant Deputy Minister, Income Security  
Programs, Health and Welfare Department)

Auditor General report, 1979-1980, 34:23

**MV Abegweit,** *see* CN Marine Inc.**MacBain, Mr. Al** (L—Niagara Falls; Parliamentary Secretary to  
Minister of Justice and Attorney General)

## Auditor General reports

Dairy Commission comprehensive audit, 63:5, 28, 31-6

1977-1978, 13:28-31

1978-1979, 1:37-8; 2:22-4; 4:27-30; 6:35-8; 7:22-4; 8:17-9;

10:38-9; 12:23-6; 13:28-31; 16:43-5

1979-1980, 17:15-9; 30:20-2; 31:9; 32:17-21; 33:7; 36:36-40;

37:25-7; 53:11-21; 54:9-16

1980-1981, 40:13-8; 44:17-9; 45:10, 33; 46:23-7; 50:22-4; 51:33-6;

52:15-8; 55:15-21; 56:22-3, 31-5; 60:17-24; 61:11-6

**MacBain, Mr. Al—Cont.**

Canadian National Railways, report, adopting, M., 62:9

Fisheries and Oceans Department, comprehensive audit by Auditor  
General, report, adopting, M., 62:9

Oil and oil products, import compensation program, M. (Mr.  
Wright), 52:15-8

Organization meeting, 1:10-1

## Points of order

Agenda and procedure subcommittee, reports, M., 48:7; 63:3-5

Agenda and procedure subcommittee, reports, eighteenth, M.,  
63:5

Documents, appending to minutes and evidence, M., 62:9

Witnesses, testifying under oath, M. (Mr. Thacker), 63:28

Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 39:10-4

Public Accounts, 1980-1981, Volume III, 43:19-24

Public Service, payroll costs management, report, adopting, M., 62:9

**MacDonald, Mr. B.A.** (Deputy Minister, Taxation, Revenue  
Department)

Auditor General report, 1979-1980, 30:8-11, 15-36; 31:5-10, 13-27,  
30-1

**MacDonald, Mr. J.A.** (Director, Estimates Division, Government of  
Canada Reporting, Comptroller General Office; Assistant  
Comptroller General, Government of Canada Reporting, Policy  
Development Branch, Comptroller General Office)

Auditor General report, 1979-1980, 24:5-10; 37:4-33

**MacDonell, Mr. J.J.** (Auditor General)

Auditor General report, 1978-1979, 1:13-38; 2:13, 19-21, 25-6, 32-7;  
6:4-11, 16-9, 25-33, 38-9; 7:4-26; 8:4-28; 10:5-13

References, tribute, 17:4-5

**Mackasey, Hon. Bryce** (L—Lincoln)

Organization meeting, 1:7

Point of order, election of Vice Chairman, M., 1:7

**MacKenzie, Mr. John** (Vice President, Planning, Canadair Limited)

Auditor General report, 1981-1982, 88:42-3

**Management and Members' Services Committee,** 20:11-2, 31-2**Management consultants,** *see* Comprehensive audits by Auditor  
General; Government departments)**Mancino, Mr. L.P.** (Taxation, Revenue Department)

Auditor General report, 1979-1980, 30:16-7

**Manion, Mr. J.L.** (Secretary of the Treasury Board)

Auditor General reports, 1978-1979, 10:14-9, 23-7, 37-40, 43-6;  
51:9-22, 25-33, 36-7

Auditor General reports, 1981-1982, 67:53; 68:6-7, 12-25, 30-5

**Manitoba,** *see* Atomic energy**Manly, Mr. Jim** (NDP—Cowichan-Malahat-The Islands)

Auditor General report, 1979-1980, 27:26-8; 29:11-4

Point of order, questioning of witnesses, rotation by party, 27:27

**Manpower, planning, training and development,** *see* Public  
Service—Payroll costs management**Maps,** *see* Energy, Mines and Resources Department**Marin, Mr. René J.** (Chairman, Board of Directors, Canada Post  
Corporation)

Auditor General report, 1981-1982, 73:6-9, 20-1, 24, 33-5; 74:4-6,  
13-4, 17

**Marin, Mr. René J.** (Vice Chairman, Board of Trustees, National  
Museums of Canada)

Auditor General report, 1980-1981, 46:33; 47:7-15, 18-26, 31-2



**Marshall, Mr. R.H.** (Comptroller, Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion Department)  
Auditor General report, 1981-1982, 76:13, 17-21, 24, 31-2; 77:15, 21-2, 28; 78:13, 27-9, 35; 79:17-21

**Marshall, Mr. R.** (Assistant Comptroller General, Management Practices Branch, Comptroller General Office)  
Auditor General report, 1980-1981, 61:31

**Massé, Mr. Marcel** (President, Canadian International Development Agency)  
Auditor General report, 1978-1979, 16:7-13, 17-24, 27-9, 33-45

**Masse, Mr. Marcel** (Under-Secretary of State, External Affairs Department)  
Auditor General report, 1981-1982, 80:7-14; 81:6-18, 22-5, 28; 83:11-20, 27, 32, 36-8

**Massé, Mr. Paul-André** (L—Saint-Jean; Parliamentary Secretary to Minister of Supply and Services)  
Auditor General report, 1981-1982, 69:32, 39-41; 73:27-8, 33-6

**Mathieu, Mr. G.** (Assistant Deputy Minister, Management and Programs, External Affairs Department)  
Auditor General report, 1981-1982, 81:28-9; 83:18-21, 25, 33-5

**Mazankowski, Hon. Don** (PC—Vegreville)  
Auditor General report, 1980-1981, 56:24-31, 42

**McCain, Mr. Fred** (PC—Carleton-Charlotte)  
Auditor General reports, Dairy Commission comprehensive audit, 63:45; 64:27, 30-7, 43; 65:6-9, 20, 23, 27-8  
Auditor General reports, 1979-1980, 18:34-8  
Points of order, documents, availability to members, 65:6-8  
Points of order, meetings, additional, 65:8

**McCrindell, Mr. J.** (Assistant Comptroller General, Financial and Operational Management Policies and Systems, Comptroller General Office)  
Auditor General reports, 1977-1978, 13:27-8  
Auditor General reports, 1978-1979, 4:13, 20; 5:7, 15; 7:13-9, 27-8; 8:13-4, 25-6; 13:27-8  
Public Accounts, 1978-1979, Volume I, 3:11

**McGimpsey, Mr. L.** (Assistant Comptroller General, Government of Canada Reporting, Comptroller General Office)  
Auditor General reports, 1978-1979, 2:28-9  
Auditor General reports, 1979-1980, 23:18-23, 26-7; 24:19-20; 25:4, 11-2, 16-21  
Public Accounts, 1978-1979, Volume I, 3:8-16, 26, 32

**McGimpsey, Mr. L.M.** (Assistant Auditor General, Audit Operations, Auditor General Office)  
Auditor General reports, 1980-1981, 56:40  
Auditor General reports, 1981-1982, 71:29-30; 79:27

**McIsaac, Dr. C.** (Commissioner, Dairy Commission)  
Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 63:56

**McKenzie, Mr. Dan** (PC—Winnipeg-Assiniboine)  
Auditor General report, 1979-1980, 32:4-8; 33:16-9

**McLaughlin, Mr. M.** (Principal, Audit Operations Branch, Auditor General Office)  
Auditor General report, 1981-1982, 81:21-2, 26-7; 82:18-20; 83:25, 29

**McWhinney, Mr. W.M.** (Acting President, Canadian International Development Agency)  
Auditor General report, 1981-1982, 82:6-25, 29-37

**Media**, *see* Press/media

**Medical devices**, *see* Atomic energy

#### Members of Parliament

Services to, offices, etc., 20:28-30; 22:13-5, 24, 28-9

Staff, 20:27-8; 21:16-8; 22:18-9, 29; 58:11-2

*See also* Auditor General Office; Canada Post Corporation; Canadian International Development Agency; Estimates—Parliament

**Meyboom, Mr. P.** (Deputy Secretary, Administrative Policy Branch, Treasury Board)  
Auditor General report, 1978-1979, 4:8-9, 18-20, 31; 5:5, 11, 18, 21-6

**Meyers, Mr. D.L.** (Deputy Auditor General, Auditor General Office)  
Auditor General reports  
1978-1979, 1:27; 4:6-7; 5:20, 26-7; 8:26-7; 11:4-6, 18-9, 24-5; 12:4-6, 11, 22, 28-9; 15:4-9, 38-9  
1979-1980, 17:12; 54:29-30, 33  
1980-1981, 40:46-7; 49:10-1, 22; 50:5-7, 13-4, 17, 21, 28-30

**Midwinter, J.R.** (Assistant Under-Secretary of State, Evaluation and Audit, External Affairs Department)  
Auditor General report, 1981-1982, 81:4; 83:36-7

**Miller, Mr. Ted** (NDP—Nanaimo-Alberni)  
Auditor General report, 1978-1979, 14:33-7

**Millward, Mr. H.M.B.** (Principal, Audit Operations Branch Auditor General Office)  
Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 63:36, 40-1, 47-8; 64:45-6; 65:32

**Ministerial responsibility**, *see* Cabinet ministers

**Mint**, payments to foreign countries, 40:13

**Miscellaneous Estimates Committee**, *see* Estimates

**Mitchell, Mrs. Margaret** (NDP—Vancouver East)  
Auditor General report, 1979-1980, 20:26-9

**Montreuil, Mr. Robert C.** (Deputy Minister, Industry, Trade and Commerce Department, and Regional Economic Expansion Department)  
Auditor General reports, 1980-1981, 60:10-6, 29-33, 42  
Auditor General reports, 1981-1982, 76:9-20, 23-34; 77:5-14, 19-21, 25-7; 78:7-35; 79:4-25

**Moreau, Mr. M.J.** (Executive Vice President, Eldorado Nuclear Limited)  
Public Accounts, 1980-1981, Volume III, 42:22-36, 39-41; 43:6-13, 16-21, 25-37, 40-6

**Morton, Mr. T.J.** (Project Leader, Payroll Costs Management Study, Auditor General Office)  
Auditor General report, 1978-1979, 6:18-9

**Mulder, Mr. N.G.** (Administrator, Canadian Surface Transportation Administration, Transport Department)  
Auditor General report, 1981-1982, 70:5-6, 11-26, 30-1, 34; 72:20

**Mullington, Mr. H.J.** (Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch, Treasury Board)  
Auditor General report, 1981-1982, 67:52-3; 68:10-2, 23-5, 29; 71:31, 34, 44; 72:29-34; 77:15-6; 78:34-5; 79:13-6

**Munro, Mr. Donald** (PC—Esquimalt-Saanich)  
Auditor General reports, 1979-1980, 32:21-5; 33:26-9  
Auditor General reports, 1980-1981, 55:12, 28-33  
Point of order, ministers, appearance before Committee, 55:12



- Murphy, Mr. Rod** (NDP—Churchill)  
Auditor General report, 1978-1979, 2:24-7; 6:23-7
- Murphy, Dr. Sean B.** (Chairman, Board of Trustees, National Museums of Canada)  
Auditor General report, 1980-1981, 46:9-10, 13, 16-27, 31-3
- Murray, Mr. W.** (Liasion Officer, Management Practices Branch, Comptroller General Office)  
Auditor General report, 1980-1981, 55:35
- Murta, Mr. Jack** (PC—Lisgar)  
Auditor General reports, 1978-1979, 16:30-4  
Auditor General reports, 1979-1980, 22:23-4; 24:22-3  
Organization meeting, 1:9  
Point of order, quorum, M., 1:9
- Museums**, *see* National Museums of Canada
- National Capital Commission**, accounting procedures, \$2.6 million deferred liability general fund, avoiding lapsing of funds, 17:23-4
- National Energy Program**, *see* Energy policy
- National Museums of Canada**  
Collections, accommodation, protection, Crown corporation constructing new buildings, etc., 40:12; 46:5-6, 10-2, 16-27, 33; 47:20, 33  
Collections, management, national inventory program, etc., 40:11; 46:5-8, 13-6, 23; 47:30-3  
Comprehensive audit by Auditor General, 40:11-2, 17-8, 39; 46:4-34; 46A:1-4; 47:4-33; 58:13; 67A:3-4  
Report to House, 57:3-4  
Adopting, M. (Mr. Lambert), agreed to, 57:9  
Directors, appointments, resignations, vacancies, 46:32-3; 47:19-21, 24-6, 31  
Management, controls, planning, IMPAC, etc., 46:5-9; 47:7, 20-1, 31  
Management, roles, duties and accountability poorly defined, Applebaum/Hébert committee studying, etc., 40:11, 17-8, 39; 46:4, 9-13, 19-21, 27-33; 47:4-32  
*Statement of intent, a national museums policy for the 80's*, 46:5, 31
- National Research Council**  
Comprehensive audit by Auditor General, 51A:6-10  
Planning, management controls, program evaluation, etc., 40:12, 22-3
- Native people**  
Indians  
Bands  
Departmental responsibility, taking over, *see* Indian Affairs and Northern Development Department—Role  
Self-government, legislation, introducing, 28:11, 14, 19-20; 29:6-7, 13; 53:14  
Trust accounts, audits by Auditor General/Indian Affairs and Northern Development Department, etc., 17:8-9, 15-7, 22; 27:4-13, 17-29; 28:4-9, 20-4; 29:4; 40:13; 53:5-9, 21-30; 53A:36-40; 66:20-1; 92A:44-6  
Economic and social conditions, 27:15-6; 51:34-6  
Economic development fund, 27:5, 8; 28:25; 29:8-11; 53:10, 20-1  
Education, expenditures, 53:30-1  
Education, schools, bands taking over, 53:15-7  
Housing programs, 29:11-2  
Human rights commissions jurisdictions, 29:13  
Queen Victoria Treaty Protection Association, 29:1-3  
Women marrying non-Indians, loss of status, discrimination, 28:25  
*See also* Indian Affairs and Northern Development Department  
Rights, constitution provisions (Canada Act), 53:10
- Nicholl, Mr. C.** (Special Projects Officer, Finance Department)  
Auditor General report, 1979-1980, 34:15-6
- Nicholson, Miss Aideen** (L—Trinity; Parliamentary Secretary to Minister of Consumer and Corporate Affairs and Postmaster General)  
Auditor General report, 1979-1980, 21:26-7; 22:13
- Nigeria**, *see* External Affairs Department—Accommodation abroad
- Nixon, Mr. C.R.** (Deputy Minister, Defence Department)  
Auditor General report, 1980-1981, 60:9-10, 22-30, 34-5, 39-42
- Non-governmental organizations**, *see* Canadian International Development Agency—Special programs branch
- Nuclear energy**, *see* Atomic energy
- Nursing homes**, *see* Veterans hospitals
- Oceans/oceanography**, *see* Fisheries and Oceans Department
- O'Connor, Mr. S.** (Group Chief, External Affairs and Defence, Program Branch, Treasury Board)  
Auditor General report, 1981-1982, 82:25-8
- Official languages policy/bilingualism**, *see* House of Commons—Protective staff; Public Service, official languages policy
- Oil and gas exploration**, *see* Fisheries and Oceans Department—Oceans programs
- Oil and oil products**  
Athabasca oil sands, atomic powered steam recovery methods, 18:16; 19:13-4, 19  
Import compensation program, petroleum compensation revolving fund, petroleum compensation charge, etc., 25:11-3; 26:9-14, 17-9; 36:15, 43; 30:38, 45-7; 49:4-33; 50:4-32; 52:5-20; 58:6; 66:13-5; 94:5-10, 23-5  
Auditor General investigating and reporting to House by July 15/82, M. (Mr. Wright), 52:5-20, negated, 3  
Amdt. (Mr. Waddell), 52:14, negated, 3  
Exported products, compensation adjustment policy, Irving Oil Limited case, 66:13-4  
*See also* Energy, Mines and Resources Department  
Substitution (off-oil) program, payment delays, 36:41-2, 45
- Oil industry**, Canadian Ownership Account  
Accounting methods, 94:6, 10, 20, 37-40  
*See also* Petro-Canada
- O'Neil, Mr. L.J.** (Comptroller, Fisheries and Oceans Department)  
Auditor General report, 1980-1981, 55:37
- O'Neil, Mr. W.P.** (Corporate Executive Vice President and Chief Financial Officer, Atomic Energy of Canada Limited)  
Auditor General report, 1979-1980, 54:17-9, 25-6, 34
- Ontario**, *see* Atomic energy; Eldorado Nuclear Limited; Regional Economic Expansion Department—Payments
- Orders of reference**  
Auditor General reports  
Dairy Commission comprehensive audit, tabled July 16/82, 63:3  
1977-1978, 13:7  
1978-1979, 1:4-5  
1979-1980, 17:3  
1980-1981, 40:3  
1981-1982, 66:3  
Public Accounts  
1978-1979, Volume I, 3:3  
1980-1981, Volume I, 38:4

**Orders of reference—Cont.****Public Accounts—Cont.**

1980-1981, Volume III, 42:3  
1982-1983, Volume I, 94:3

**Organizations/individuals appearing and briefs submitted**

Atomic Energy of Canada Limited, 18:9-38; 18A:2-8; 19:4-28;  
36A:8-9; 54:4-34; 67A:18-9  
Auditor General Office, 1:13-39; 2:13, 19-21, 25-6, 32-7; 3:5-20,  
25-30; 4:6-7; 5:20, 26-7; 6:4-11, 16-9, 24-33, 38-9; 7:4-26;  
8:4-28; 8A:1-4; 10:29-41; 10A:1-3; 11:4-6, 18-9, 24-5; 12:4-6, 11,  
20-2, 28-9; 13:10-4, 23-6, 30-1; 14:4-6, 19-21, 28-35, 41-6;  
15:4-9, 38-9; 16:5-7, 13, 18-27, 34, 44-5; 17:4-27; 18:9-10, 26,  
34; 18A:1; 20:8, 11, 16-7; 23:23-4, 30; 23A:11; 24:18-9; 25:10,  
21-2, 26; 26:25-6; 27:4-6, 10-29; 28:16-8, 23-6; 30:7, 11-2, 29-31;  
30A:11; 31:4-9, 15-6, 26-7; 32:14-23; 32A:33-7; 33:7-12, 28-31;  
34:5-8, 25-8; 36:31-3, 40-2, 47-8; 36A:10-2; 37:30-5; 38:5-8,  
13-20, 25, 31-4; 39:10-36; 40:5-51; 42:20-1; 43:14-5, 32, 37, 43,  
46; 44:4-5, 13, 23-4, 32; 45:7-10; 45A:1-3; 46:4-5, 19, 27; 47:4-6,  
12-6, 28, 32-3; 48:17-25, 39-41; 49:10-1, 22; 50:5-7, 13-21,  
28-30; 51:5-9, 21-38; 53:5-6, 22-30; 54:29-33; 55:5-7, 12-5,  
26-39; 56:5-7, 14, 26-41; 58:4-29; 60:4-7, 16-25, 32-42; 61:4-15,  
30-3; 63:5-7, 26, 29-37, 40-9, 60-4; 64:5-8, 13-20, 23-6, 34-9,  
43-8; 65:5-7, 11-4, 19-24, 31-2, 38-40; 66:4-30; 67:14-8, 26,  
33-4, 40-5; 67A:8-9; 68:4-10, 15-29, 33, 36-7; 69:5-7, 22-3, 26-7,  
32-3, 45-6; 70:4-5, 10, 13-4; 71:4-6, 19-33, 38-9, 44-6; 71A:1-2;  
72:4-6, 11-2, 15-7, 26-7, 34-5; 73:4-6, 23; 74:7-10, 16-7, 26-7  
80:4-7; 81:4-6, 12, 21-2, 26-9; 82:5-6, 11-2, 16-20, 28-36;  
83:10-1, 15, 19-21, 25-6, 29, 37-8; 84:9-16; 85:40-4, 54, 74, 78,  
83-5; 86:4-6, 14-5, 35-9; 87:10-1, 28, 40-4; 88:17, 29-30, 50-2;  
89:5-6, 33-4; 90:5, 16, 20-5, 47; 65A:1-2; 94:4-7, 19-25, 29-37,  
40-3, 46-7  
CN Marine Inc., 71:7-28, 32-40, 43-6; 72:6-11, 17-29, 32-6;  
72A:1-2  
Canada Development Investment Corporation, 85:45-8, 53-7, 61-85;  
86:6-15, 19-34, 42-4, 47-8; 87:11-38, 48; 88:5-6, 30-1, 35-7,  
42-5, 51-4; 90:17-22, 61-2  
Canada Post Corporation, 44:5-32; 44A:1-6; 45:4-35; 45A:4-5;  
67A:11-2; 73:6-43; 73A:1-48; 74:4-35; 76A:1-2; 92A:39  
Canadair Limited, 85:54-6, 74-80; 86:8-18, 22-3, 26-34, 39-42, 45-8;  
87:10, 13, 18-24, 30-3, 38-45; 88:20, 31-43, 51, 54; 89:8-11,  
15-6, 19-54, 57-61; 90:15-64; 92A:31-4  
Former government directors, 89:8-36, 40-60  
Canadian Broadcasting Corporation, 15:9-22, 34-41, 47-59  
Canadian Comprehensive Auditing Foundation, 58:8-29  
Canadian International Development Agency, 12:6-34; 16:13-45;  
82:6-25, 29-38; 89A:1-2  
Canadian National Railways, 56:7-8, 15-38; 71:30-2, 35, 40, 45-7;  
72:8-10, 16-7, 31  
Communications Department, 4:9-31; 5:4-24; 7A:1-5; 67A:3-4  
Comptroller General Office, 2:4-38; 3:8-16, 26, 32; 4:13, 20; 5:7, 15;  
6:11-5, 20-3, 33-5, 39; 7:13-9, 27-8; 8:13-4, 25-6; 12:23; 13:27-8;  
14:22; 16:45; 16A:1-2; 23:12, 16-30; 24:4-24; 24A:1-54; 25:4-30;  
25A:1-71; 33:23; 36:9-15, 26-48; 37:4-33; 38:8-34; 39:11-38;  
40A:7; 48:9-41; 53:18; 55:35; 60:7-8, 17-40; 61:31; 82:26, 31, 34,  
37; 83:16, 37; 94:7-48  
Consumer and Corporate Affairs Department, 92A:1  
Correctional Service, 24:10-3, 21-2  
Dairy Commission, 63:7-26, 29-41, 44-62; 64:6-13, 16-8, 24-6,  
31-48; 64A:11-4; 65:6-7, 14-21, 24-36; 65A:5-9; 67A:5-7, 17;  
92A:2-30  
Defence Department, 60:9-10, 22-30, 34-5, 39-42  
Eldorado Nuclear Limited, 15:22-32, 37-47, 54-5; 42:4-41; 43:5-47  
Employment and Immigration Department, 61:8-33  
Energy, Mines and Resources Department, 36A:6-7; 49:4-31;  
50:7-28  
Environment Department, 14:6-14, 20-46; 36A:24-8  
Export Development Corporation, 15:27-30, 39-40

**Organizations/individuals appearing and briefs...—Cont.**

External Affairs Department, 80:7-14; 81:4-25, 28-9; 81A:1-12;  
83:11-37; 92A:35-8  
Finance Department, 3:10, 22-33; 34:6-31; 38:21-2; 39:11-2, 28, 34;  
56:12-4  
Fisheries and Oceans Department, 36A:19-22; 55:7-40; 55A:29-34;  
67A:14-6  
Fisheries Prices Support Board, 36A:17-8  
Foxall, Mr. G., 30:13-4  
Health and Welfare Department, 34:23  
House of Commons, 20:4-34; 20A:1-7; 21:4-27; 21A:1; 22:4-30;  
64A:10  
Indian Affairs and Northern Development Department, 27:6-16,  
25-8; 27A:1-12; 28:5-27; 29:1-15; 30A:12-6; 36A:3-5; 40A:3-6;  
53:6-31; 53A:36-40; 64A:6-8; 92A:4-6  
Industry, Trade and Commerce Department, 60:10-4, 29-33, 42;  
76:6-35; 77:5-30  
Insurance Department, 34:13-5; 36A:1  
National Museums of Canada, 46:5-33; 46A:1-4; 47:6-32  
Parole Board, 4A:5-7  
Pension Commission, 53A:16-25  
Post Office Department, 10A:4-6  
Prime Minister's Office, 67A:20-31; 92A:41-3  
Privy Council Office, 68A:1-3  
Public Service Commission, 10:19-23, 29-32, 40-6; 51:12-4, 18-25,  
37-8  
Public Works Department, 36A:15-6; 64A:9; 92A:47-8  
Regional Economic Expansion Department, 60:14-6, 29-33, 42;  
78:5-36; 79:4-28  
Revenue Department, Customs and Excise, 11:6-27; 34A:1-2  
Revenue Department, Taxation, 30:8-36; 30A:1-3; 31:5-31; 53A:1-2  
Royal Canadian Mounted Police, 36A:2  
Supply and Services Department, Services Administration,  
13:14-40; 20A:8-14  
Supply and Services Department, Supply Administration, 16A:3-5;  
25:10-6, 20, 27-30; 34A:3-9; 48A:1-10  
Thorne Riddell, 85:49-53, 56-65; 86:11-2, 37-8, 47-8; 87:5, 38, 47-8;  
88:7-15, 22-9, 32-4, 43-54; 89:17-9, 35-9, 49; 90:5-12, 20, 41,  
52-9  
Transport Commission, 56:11-4, 20-3, 30, 36-7, 42; 56A:1-2  
Transport Department, 4A:1-3; 56:8-11, 23-4, 29, 37-42; 67A:13;  
69:7-11, 23, 26, 31-43; 70:5-6, 11-26, 30-1, 34; 70A:1; 71:20,  
26-30, 36-45; 72:6, 12-28, 35-6  
Treasury Board, 4:8-9, 18-20, 31; 4A:8-9; 5:5, 11, 18-26; 6:39-42;  
10:14-9, 23-7, 37-46; 11:24, 28; 12:32-3; 13:29-30; 16A:6-14;  
23:9-17; 23A:1-12; 24A:55-8; 26:4-25; 28:14, 24-5; 29:4-5;  
30A:8-10, 17-8; 36:7-24; 36A:30-7; 38:18; 40A:1; 43A:1-6;  
51:9-38; 55A:1-6; 58A:1-8, 16-7; 59A:1-11; 60A:1-2; 62A:1-2;  
64A:1-5; 65A:3-4; 67:18-57; 67A:1-2, 10; 68:6-7, 10-25, 29-35;  
71:31, 34, 44; 72:29-34; 82:25-8; 92A:40  
Veterans Affairs Department, 32:6-29; 32A:1-32; 33:4-32;  
36A:13-4; 53A:5-9; 55A:9-18; 62A:3-4  
VIA Rail Canada Inc., 69:11-34, 37-46; 70:6-13, 20-1, 26-9, 32-3  
Xerox Corporation International, 91:7-24

**Ostiguy, Mr. Marcel** (L—Saint-Hyacinthe-Bagot; Parliamentary  
Secretary to Minister of Agriculture)  
Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit,  
63:31, 58-65

**Ostry, Mr.**, *see* Communications Department

**O'Toole, Mr. L.** (Assistant Secretary, Program Branch, Treasury  
Board)  
Auditor General reports  
1977-1978, 13:29-30  
1978-1979, 13:29-30  
1979-1980, 26:4-19, 22-5; 28:14, 24-5; 29:4-5



- PAYE policy**, *see* Payables at Year End
- Pacific Environment Centre**, of Environment Department, Public Works Department responses to Committee recommendations, 36A:15-6; 64A:9; 76A:5-6; 92A:47-8
- Pagé, Mr. L.** (Director, Internal Audit, Dairy Commission)  
Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 65:36
- Pajor, Mr. V.** (Director, Information Systems, Administrative Policy Branch, Treasury Board)  
Auditor General report, 1978-1979, 5:18-21, 26
- Parker, Mr. Sid** (NDP—Kootenay East-Revelstoke)  
Auditor General report, 1980-1981, 51:31
- Parliament**  
Authority, British comparison, 84:17-8  
Decision-making, opposition delaying, 84:18  
*See also* Cabinet; Crown corporations; Dairy Commission—Accountability; Estimates; Government expenditures; House of Commons; Indian Affairs and Northern Development Department; Public Accounts—Revolving funds; Public Service Commission; Regional Economic Expansion Department
- Paroles, temporary absences, etc.**, grant/success rates, 4A:5-7
- Parsons, Mr. L.A.** (Acting Assistant Deputy Minister, Atlantic Fisheries Service, Fisheries and Oceans Department)  
Auditor General report, 1980-1981, 55:16-26
- Payables at year end (PAYE) policy**, *see* Government expenditures—Appropriations for 1980-1981; Public Accounts
- Payroll costs management**, *see* Public Service
- Pearse inquiry**, *see* Fisheries
- Penner, Mr. Keith** (L—Cochrane-Superior)  
Organization meeting, 1:7-9  
Point of order, election of Chairman, M., 1:7
- Pension Commission**  
Decentralization to Charlottetown, 33:19  
Reporting procedures, Committee recommendations, government response, 55A:9-18; 62A:3-4  
*See also* Veterans Affairs Department—Comprehensive audit
- Pension Plan**  
Accounting methods, 94:10, 33-4  
Changes, 2 year notice and provincial agreement requirements, 34:5, 24-5  
Funding, Auditor General 1979-1980 report, unfunded liability, long-term insufficiency, federal-provincial negotiations, etc., 34:4-31; 40:13; 66:20  
Indexing, 34:23  
Indirect provincial taxation, 34:19, 22  
Quebec, investments, 34:22
- Pensions**  
National conference, Ottawa, Mar. 31-Apr. 2/81, 34:7  
Retirement age, raising from 65 to 70, relationship, 34:24  
*See also* Canadian Forces—Superannuation; Public Service; Royal Canadian Mounted Police—Superannuation; Veterans
- Performance measurement**, *see* Public Service; Revenue Department, Taxation
- Peru**, *see* Dairy Commission—Exports
- Peters, Mr. E.** (Assistant Auditor General)  
Auditor General reports, 1977-1978, 13:23-6  
Auditor General reports, 1978-1979, 13:23-6
- Peterson, Mr. Jim** (L—Willowdale; Parliamentary Secretary to Minister of Justice, Attorney General and Minister of State for Social Development; Parliamentary Secretary to Minister of Economic Development and Minister of State for Science and Technology)  
Organization meeting, 1:9
- Petro-Canada**  
Joint ventures, takeovers, etc., auditing, 8:21-4  
Petrofina Canada Ltd., acquisition, Canadian Ownership Account use, etc., 66:10-3; 68:11-3, 16-7, 23-4; 94:37
- Petrofina Canada Ltd.** (Montreal), *see* Petro-Canada
- Petroleum compensation revolving fund**, *see* Oil and oil products
- Photocopying**, *see* Government departments
- Plowman, Mr. R.K.** (Assistant Under-Secretary of State, Physical Resources Branch, External Affairs Department)  
Auditor General report, 1981-1982, 81:25; 83:12, 17-8, 21-36
- Pollution**, *see* Acid rain pollutants; Environment Department
- Polysar Limited** (Sarnia, Ont.), questionable trade practices, 7:6, 26
- Port Hawkesbury, N.S.**, *see* Atomic energy—Heavy water
- Port Hope, Ont.**, *see* Eldorado Nuclear Limited
- Post Office Department**  
Comprehensive audit by Auditor General, efficiency, labour-management relations, etc., 10A:1-6; 13A:5-6; 40:12-3, 18-26, 39  
Report to House, 59:3-5  
Adopting, M. (Mr. Wright), 59:6, agreed to  
*See also* Canada Post Corporation
- Postal service/rates**, *see* Canada Post Corporation
- Power, Mr. N.** (Vice President, Bilateral Programs, Canadian International Development Agency)  
Auditor General report, 1978-1979, 16:16-21, 25-32, 41, 44
- Press/media**, *see* House of Commons—Press Gallery
- Price Waterhouse Associates**, *see* Dairy Commission—Co-operatives
- Prices, administered/regulated**, government agencies, etc., limiting increases to 6% and 5% in 1982-1984, June 28/82 budget measure, *see* Dairy Commission—Prices
- Priddle, Mr. R.** (Assistant Deputy Minister, Petroleum, and Vice Chairman, Petroleum Compensation Board, Energy, Mines and Resources Department)  
Auditor General report, 1980-1981, 49:15-7, 24-8
- Priority Post**, *see* Canada Post Corporation
- Private enterprise/privatization**, *see* Government—Regulation—Private sector; Government departments; Industry, Trade and Commerce Department
- Procedure and decisions of the Chair**  
Adjournment, M. (Mr. Kelly), 52:20, agreed to, 4  
Adjournment, M. (Mr. Wright), 52:19, negated, 3  
Agenda and procedure subcommittee  
Establishing, M. (Mr. Hawkes), 1:8, agreed to  
Meetings, notifying members, 5:28



**Procedure and decisions of the Chair—Cont.****Agenda and procedure subcommittee—Cont.**

- Members, number, party representation, M. (Mr. Desmarais), 67:7-8, agreed to, 3
- Reports, first, M. (Mr. Anguish), 1:23-4, agreed to; second, M. (Mr. Siddon), 3:12, agreed to; third, 5:27-8; fourth, 10:4; fifth, M. (Mr. Desmarais), 13:7-8, agreed to; sixth, 17:28; seventh, M. (Mr. Gamble), 18:6-7, agreed to; eighth, 20:34; M., 23:6-7, agreed to; ninth, 29:15; tenth, 29:16; fourteenth, M. (Mr. MacBain), 48:6-7, agreed to; seventeenth, M. (Mr. Wright), 59:6, agreed to; eighteenth, M. (Mr. MacBain), 63:3-5, agreed to; nineteenth, M. (Mr. Kelly), 67:3-4, 10-1, agreed to; twentieth, M. (Mr. Wright), 69:41, agreed to, 3; twenty-first, M. (Mr. Hovdebo), 76:3-4, agreed to
- Twenty-second, M. (Mr. Wright), 88:15-21
  - Amdt. (Mr. Stevens), 88:20-1, agreed to, 3
  - As amended, M., 88:21, agreed to, 4
- Twenty-third, 90:13
- Twenty-fourth, 93:10, agreed to, as amended

**Divisions, recorded, 63:3-4****Documents**

- Appending to minutes and evidence, 4:3-4, 32; 7:3, 28; 8:3, 13; 10:3, 46; 16:3-4, 46; 18:7-8, 38; 20:3, 34; 21:3, 27; 23:7-8, 28; 24:3, 24; 25:3, 30; 27:3, 29; 30:6, 37-8; 32:3-4, 34:3, 31; 36:3-5, 49; 40:3-4, 51; 42:36-7; 43:3, 47-8; 44:3, 32; 45:3, 35; 46:3, 34; 48:7-8, 41; 51:3-4, 39; 53:3, 31-2; 55:3-4, 40; 56:3, 42; 58:3, 30; 60:3, 43; 64:3-4, 47-8; 65:3-4, 34, 41; 70:3; 72:3; 73:3; 76:4; 77:3; 80:3, 30; 83:9, 38; 85:46, 85; 89:60, agreed to, 3; 90:65, agreed to, 4; 91:29, agreed to, 4; 94:3, 48
- Ms. (Mr. Desmarais), 13:8, agreed to; 59:7, agreed to, (Mr. MacBain), 62:9, agreed to; Ms. (Mr. Desmarais), 67:4-6, 56-7, agreed to; (Mr. Clarke), 92:8, agreed to
- Availability to members, 65:6-8, 20; 85:47-8; 89:34
- Distribution, 5:27; 45:5; 85:44
  - Delay, 4:31
- Tabling, 64:13, 33; 65:34; 85:18, 45; 87:36, 45-6; 88:14-5, 18-9, 37, 42; 89:50-1; 90:5, 47-8, 60-2
  - Both official languages, 65:23
- Election of Chairman, 92:11-4
  - M. (Mr. Kelly), 92:12-4, agreed to
- Election of Chairman and Vice Chairman, Ms. (Mr. Penner, Mr. Mackasey), 1:7, agreed to; (Mr. Desmarais, Mr. Kelly), 67:7, agreed to, 3
- Election of Vice Chairman, M. (Mr. Wright), 90:12, agreed to, 3
- Exhibits, filing with Clerk, 4:4-5, 32-3; 8:3, 13; 16:4, 46; 18:8, 38-9; 21:3, 27; 26:3, 26; 29:iii, 16; 39:9, 38; 43:3, 48; 49:3, 33; 56:3, 42-3; 58:3, 30
- In camera* meetings, 9:11; 13:7-8; 17:3; 18:6-7; 23:6-7; 30:3; 38:3; 40:3; 41:6; 48:6-7; 57:9; 58:6-7; 66:3; 75:5; 90:13-20; 92:8-10; 93:10-3
  - M. (Mr. Desmarais), 87:4-5, 10, withdrawn, 3
- Meetings
  - Additional, 65:8-9, 41-2
  - Adjourning, division bells ringing, 80:9, 14-5
  - Block system, conflicts, 67:10-1
  - Briefing meeting, 48:41
  - During recess periods, etc., 58:22-3; 90:16-7
  - Improving, 58:7
  - Proceedings, suspending, 90:57-8
  - Scheduling, 3:33; 4:30-1; 5:27-8; 28:4-5; 29:14-5; 86:15, 48
    - Agenda and procedure subcommittee referral, M. (Mr. Wright), 90:19, agreed to, 3
    - M. (Mr. Skelly), 87:35, agreed to, 3
- Members
  - Access to information, 58:9-13
  - Alternates, 67:11
    - Member replacement, chief party spokesman duty, 67:12

**Procedure and decisions of the Chair—Cont.****Members—Cont.**

- Compensation, 58:14
- Number, continuity, etc., 58:23-5
- Recognition by Chair, 3:26-7
- Remarks, correcting, 3:21; 8:17
- Remarks, political, detracts from nonpartisan nature of committee, 43:25
- Subject specialization, 58:10-1
- Membership, Standing Orders changes, effect, 67:12
- Ministers, appearance before Committee, 89:7; 90:13-4
  - During consideration of comprehensive audits of departments by Auditor General, not customary, 55:12
- Motions
  - Amdt., in order, 52:15
  - Introducing, appropriateness, 87:36-7, 45
  - Mover entitled to speak twice, at discretion of Chair, 63:28
  - Speaking order, list, 52:13
  - Speeches, length, number, limits, 52:8, 18
  - Vote, requesting, 52:19-20
  - Vote, roll call, requesting, 52:20
- Orders of reference
  - Annual reports, automatic referral, 67:12
  - Examination by two standing committees, 85:4-5, 44; 86:4
  - Organization in relation to S.O. 69(2) and 69(4)(a), 67:7-13
  - Points of order, debate rather than point of, 63:30; 64:22-3
  - Points of order, response not possible to non-print of order, 63:65; 64:23
- Printing, minutes and evidence, M. (Mr. Anguish), 1:12, agreed to
- Questioning of witnesses
  - Addressing to other than commission chairman, 63:55-6
  - Chairman questioning with unanimous consent, 63:55
  - First round, member taking second round during, 6:28
  - Members tabling lists of questions, 64:30, 35
  - Order of reference, beyond scope of, 15:43
  - Order of reference, keeping to, 3:22; 4:23
  - Political in nature, should be answered by minister, not officials, 3:17-8, 31-2
  - Relevancy, 65:9
  - Rotation by party, 27:27; 64:25; 85:48-9
  - Time limit, 29:8; 36:15, 24-5; 50:18, 21-2; 65:22; 66:11-2; 85:44; 86:16; 88:45
  - Written questions from research staff, written answers, 29:15-7
- Quorum
  - Composition, 90:15-6
  - Lack, 65:42
  - Meeting and printing evidence without, 67:8-10
    - M. (Mr. Kelly), 67:10
    - M. (Mr. Murta), 1:8-12, agreed to on division
- Speaker, appearing before Committee, 20:4, 10
- Visitors, recognizing, 20:18; 40:5; 58:4; 82:5
- Witnesses
  - Appearance before Committee, 67:55; 88:20-1, 39, 53-4; 90:16-7, 31
  - Departmental official, former, G.C. Foxall, statement, 30:12
  - Expenses, paying, M. (Mr. Gamble), agreed to, 35:9
  - Information, providing *in camera*, 85:6, 61, 70-1, 78; 86:7 11-5, 21, 29, 38-9; 87:4-9, 13-7, 20-4, 30, 35, 48; 88:6-8, 16-20; 90:18, 21-2, 51-3
  - Information, providing to Committee, 86:37-8; 89:40; 90:21; 9:12-3
  - Private sector, 50:31; 85:71
- Statements
  - Not read but appended to minutes and evidence, 32:4
  - Not read but printed in evidence, 2:5; 4:6-9, 13; 6:4, 11; 10:13-4; 11:4; 12:4; 13:10, 14; 14:4; 15:4; 16:5; 18:8-10; 20:4; 21:4; 27:4; 30:7-8; 34:4; 36:7, 21; 37:4; 38:5, 42:4;

**Procedure and decisions of the Chair—Cont.**Witnesses—*Cont.*Statements—*Cont.*Not read but printed in evidence—*Cont.*

44:4; 46:4; 48:9; 49:4; 51:5; 53:5; 54:4; 55:5; 56:5; 58:4;

60:4; 61:4; 63:5; 80:4; 82:5; 94:3-4

Misprinted, reprinted, 10:5

Omitted, appended later, 10:46

2 making at beginning of meeting, questioning difficulties, 36:14

Testifying under oath, M. (Mr. Thacker), 63:26-9, negatived on recorded division, 3-4

**Prokaska, Mr. J.K.** (Principal, Audit Operations, Auditor General Office)

Auditor General report, 1980-1981, 55:26-31, 34

**Provinces**Utilities, *see* Atomic Energy of Canada Limited—Loans*See also* Dairy Commission—Producer levies; Income tax; Pension Plan; Veterans hospitals**Public Accounts**

Accounting methods, assets and liabilities, Comptroller General study, amending legislation, etc., 38:5-31; 39:10-4, 17-23, 27-32, 35-8; 40:6, 33-4; 55A:5-6; 67A:10; 94A:1-3

Accounts deleted, 39:15

Advance and loan account balances, deleting, 3:6

Assets overstated and liabilities understated, Auditor General position, 3:24-5, 28; 94:19

Auditor General opinion, 3:5-33; 38:5-8, 13-4; 39:14

Auditor General reservations, eliminating, 3:25-6

Comptroller General position, 38:8-14

Contingent liabilities, 26:20-3; 36:22-3; 40:13-5

*See also below* Loan guarantees

Crown corporations, 38:9, 15

Consolidating with government accounts, 3:14-6, 30; 94:10-2, 43-7

Loans, advances, etc., 3:6, 16, 29-30; 38:30-1; 39:15-6, 20-1; 67:16

Developing countries, special assistance loans and subscriptions to international development associations, 3:6-7; 38:5-13, 20-2, 31-4; 39:13-7, 31-5; 94:13-8

Evaluation reserves, 94:17

Financial Administration Act requirements, 38:7

Loan guarantees, contingent liabilities, including, 3:9-10; 94:12-3, 34-5

*See also* Canadair Limited—And de Havilland Aircraft of Canada Limited

National accounts basis, establishing, 3:33

Net figures, use, 94:36-7

Notes, adding, 3:7

Obligations charged to annually lapsing appropriations, listing, 3:7

Other countries, comparison, 94:30

Payables at year end (PAYE) policy, 94:17-8

*See also* Government expenditures—Appropriations for 1980-1981

Reform, 4 phase project, co-ordinating with estimates reform, etc., 2:8; 23:11-2, 22-3, 26-8; 26:25; 39:18-21, 36-7; 58:12-3

Revolving funds, non-lapsing budgetary authorities, 3:6

Parliamentary approval, 78:9-14

*See also* Estimates—Parliament

Statutory appropriations, 38:6, 10, 13; 94:15-6

Study of Accounts of Canada, 38:9-15, 20-1, 28

Summary financial statements, 3:7-8, 32; 94A:1-2

Taxes owed, refunds due, not recorded, 38:6-7, 13; 39:27-30

Transactions crossing consolidated revenue fund, unemployment insurance account, etc., 3:12-4

Treasury Board/Comptroller General responsibility, 94:35

1978-1979, Volume I, 3:5-33

**Public Accounts—Cont.**

1980-1981, Volume I, 38:5-34; 39:10-38

Report to House, 48:3-5

Adopting, M. (Mr. W. Baker), 48:6, agreed to

1980-1981, Volume I 11, 42:4-42; 43:5-48

1982-1983, Volume I, 94:4-48

**Public Accounts Committee, *see* Committee****Public accounts committees**, meetings of chairmen, *see* Committee—Expenses**Public Service**Clerical group (CRs), *see below* EfficiencyDeputy ministers, *see* Government departments

Efficiency, causes of inefficiency, alcohol/drug abuse, etc., 6:28-9

Efficiency, performance measurement systems, Auditor General study of selected CRs, 60.8% figure, improving management practices, etc., 1:23, 26-9, 32-3; 5:27; 6:7-37; 10:10-3; 23A:1

Auditor General report, 1977-1978, report to House, 13:3-6

Adopting, M. (Mr. Kushner), 13:7, agreed to

Human resource information systems, *see below* Payroll costs management

Human resource management office, establishing, 6:27

Incentive system, establishing, 25:13-4; 37:34-5

Managers, *see below* Senior executives/managersManpower planning, training and development, *see below* Payroll costs management

Morale, 6:31

Overtime, control and management, 66:5

Pay systems, *see* Supply and Services Department, Services Administration

Payroll costs, 51:29-30

Payroll costs management, manpower planning, training and development and human resource information systems, 6:4-7, 11-3, 21-5, 31-3, 40-2; 10:5-10, 13-32, 38-46; 17:7; 40:7, 42-3; 51:5-39;

Auditor General report, 1978-1979, report to House, 13:3-6

Adopting, M. (Mr. Kushner), 13:7, agreed to

Auditor General report, 1980-1981, report to House, 62:3-8

Adopting, M. (Mr. MacBain), 62:9, agreed to

Rules and responsibilities of the Treasury Board and the Public Service Commission in personnel management, 51A:35

Treasury Board responses to Auditor General reports, 51A:1-5

*See also* Canadian International Development Agency; Revenue Department, Customs and Excise; Supply and Services Department, Services Administration

Pensions/superannuation, 3:21-8; 34:18; 36:42-3; 38:6, 10-8, 21, 26; 39:23-7, 30-1; 94:16-8, 22

*See also* Supply and Services Department, Services Administration

Performance review and employee appraisal, 30% unsure of expected performance, etc., 66:5-6; 66:17

*See also above* Efficiency

Personnel management, D'Avignon report, 1:16, 23-4, 29-31

Senior executives/managers, recruiting, training, salaries, new category, etc., 2:23-4; 6:32-3, 36-42; 10:20-2, 28-9; 17:10; 37:27-8; 51:13-4, 18-21, 37-8

Technological change, electronic equipment, etc., effects, 10:23-5

Termination, benefits, 38:6, 10-3; 39:31; 94:16

Termination, dismissal, lay-off, transfer, etc., 51:23-4

Vacation leave, 38:6, 13; 39:31

**Public Service Commission**

Parliament, making responsible to, 1:23; 6:27, 32

Staffing function, transferring to Treasury Board, 1:31

*See also* Public Service—Payroll costs management



**Public Service, official languages policy**, language training, teachers, 10:21, 28, 42

**Public Works Department**

Canada Post Corporation occupancy costs, \$61 million not recovered, 66:10; 73:41-3

*See also* Pacific Environment Centre

**Puccini, Mr. D.S.** (Director General, Economic Development and Marketing, Fisheries and Oceans Department)

Auditor General report, 1980-1981, 55:32-3, 37-8

**Quebec**, *see* Atomic energy; Pension Plan

**Queen Victoria Treaty Protection Association**, *see* Native people

**Quinn, Mr. J.W.** (Acting Deputy Secretary, Personnel Policy Branch, Treasury Board; Assistant Secretary, Personnel Policy Branch, Treasury Board)

Auditor General reports, 1978-1979, 6:39-42

Auditor General reports, 1980-1981, 51:30-1, 38

**Radburn, Mr. W.F.** (Assistant Auditor General)

Auditor General reports, 1978-1979, 14:20-1, 28-30, 33-5, 41-3

Auditor General reports, 1981-1982, 68:10, 23-6; 86:6

**Radio**, monitoring stations *re* high frequency spectrum, reduction, 5:12-3

**Railways**

Branch lines, rehabilitation program, 66:9

*See also* VIA Rail Canada Inc.

**Ranger, Mr. R.** (Director, Public Accounts Directorate, Government of Canada Reporting Division, Comptroller General Office)

Auditor General report, 1981-1982, 78:10-2

Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 38:15-6, 20-1, 29, 34; 39:13-4

Public Accounts, 1982-1983, Volume I, 94:37-40, 46-7

**Rankin, Mr. J.** (Project Leader, Auditor General Office)

Auditor General report, 1978-1979, 11:25

**Rayner, Mr. J.S.** (Assistant Secretary, Personnel Policy Branch, Treasury Board)

Auditor General reports, 1978-1979, 10:25-6, 43-4

Auditor General reports, 1980-1981, 51:19-20

**Rayner, Mr. M.H.** (Deputy Auditor General, Planning/Reports/Standards Branch, Auditor General Offices; Acting Auditor General)

Auditor General reports, 1978-1979, 7:16-7; 10:29-41

Auditor General reports, 1979-1980, 17:4-20, 23-7; 20:8-11, 16-7; 21:5, 23-5; 22:4-7, 12, 16-7, 30; 23:23-4, 30; 24:18-9; 25:10, 21-2, 26; 26:25-6

Public Accounts, 1978-1979, Volume I, 3:5-11, 18-20, 25-6, 29-30

References, *see* Auditor General

**Regional Economic Expansion Department (DREE)**

Amalgamation, *see* Industry, Trade and Commerce Department

Applications, assistance procedures, 78:6

Applications, priorities, 78:8

Appropriations for 1980-1981 overexpended, federal-provincial subsidiary agreements, etc., 60:14-6, 29-33, 42

Funds, lapsed, use, 79:20-2

Grants, control mechanisms, 78:23

J.N. Brochu Inc. reconstruction project, additional funding, unneeded capacity, 79:23-5

Payments of \$2.7 million prior to closing of HPC Forges Ltée., 66:10; 78:14-26; 79:4-13, 19-23

Payments to DEVCO of \$57 million and Ontario of \$4.9 million before need demonstrated, 66:10-1; 78:26-35; 79:13-9

**Regional Economic Expansion Department (DREE)—Cont.**

Provincial revolving fund, B.C. industrial development agreement, parliamentary control, lack, etc., 66:10; 78:5-12; 79:17-8

Sydney Steel Corporation assistance, 66:11; 78:7; 79:25-8

**Regional Industrial Expansion Department**, *see* Industry, Trade and Commerce Department—Amalgamation

**Regulatory reform**, *see* Government

**Reid, Mr. J.** (PC—St. Catharines)

Auditor General report, 1979-1980, 34:27-9

**Renouf, Mr. H.A.** (Chairman of the Board, VIA Rail Canada Inc.)

Auditor General report, 1981-1982, 70:32-3

**Reports to House**

Auditor General reports

1977-1978

Government contracts, purchases, etc., contracting procedures, 18:3-5

Public Service, efficiency, performance measurement systems, 13:3-6

Study of Procedures in Cost Effectiveness, 9:3-10

1978-1979, Crown corporations, financial management and control, 23:3-5

1978-1979, Public Service, payroll costs management, 13:3-6

1979-1980

Atomic Energy of Canada Limited, heavy water plants, etc., 30:3-4

Estimates, information for Parliament, 41:3-5

House of Commons comprehensive audit, 35:6-8

Indian Affairs and Northern Development Department comprehensive audit, 35:3-5

Revenue Department, Taxation, comprehensive audit, 39:3-4

Veterans Affairs Department, comprehensive audit, 39:5-8

1980-1981

National Museums of Canada comprehensive audit, 57:3-4

Post Office Department comprehensive audit, 59:3-5

Public Service, payroll costs management, Fisheries and Oceans Department comprehensive audit, Canadian

National Railways, double payments from Transport Commission and Transport Department, 62:3-8

1981-1982

Canada Post Corporation, accountability framework, 83:7-8

Canadair Limited, 93:3-9

Crown corporations, Parliament/government, accountability to, 83:3-7

Dairy Commission, comprehensive audit, 75:3-4

External Affairs Department, comprehensive audit, and CIDA audit notes, 92:3-7

Committee, expenses of delegates to meetings, 35:8

Committee, expenses of delegates to meetings, 39:8

Public Accounts, 1980-1981, Eldorado Nuclear Limited and Eldorado Aviation Limited, 57:4-8

Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 48:3-5

*See also* Committee

**Research and development**

Departmental management controls, contracting out, etc., 40:6-7, 42

*See also* Atomic energy; Atomic Energy of Canada Limited

**Retirement age**, *see* Pensions

**Revenue Department**, Customs and Excise

Auditor General 1979-1980 report, responses, 34A:1-2

Payroll costs management, manpower planning, training and development and human resource information systems, 11:4-28

Staff, performance appraisals, 11:21



**Revenue Department, Customs and Excise—Cont.**

Staff, turnover, 11:23

*See also* Drugs, non-medical use

**Revenue Department, Taxation**

Belleville, Ont., district office, training/performance measurement system, productivity increases, etc., 30:13-4; 31:11-3, 28-9

Comprehensive audit by Auditor General, 30:7-37; 30A:1-3; 31:4-31

Report to House, 39:3-4

Adopting, 38:3, agreed to

Departmental response, 53A:1-2

Computer/electronic data processing systems, efficiency, disaster plans, security arrangements, etc., 17:22-3; 30:8-11, 14-21, 34-7; 31:11-3, 16-8, 26-8; 36A:2

Decentralization/regionalization, 30:10-1

Efficiency/productivity measurement, engineered standards use, etc., 30:10-2; 31:10-5, 25-7

Finance Department, relationship, 31:23-4

Role, activities, international comparison, 30:8, 32, 37

Sudbury, Ont., taxation data centre, 30:9; 31:16

Telecommunications systems, 30:8

*See also* Income tax

**Revolving funds, see** Public Accounts**Richmond, Mr. R.** (Executive Vice President, Operations; Canadair Limited)

Auditor General report, 1981-1982, 86:23, 26-7, 31; 91:14-6, 25

**Riese, Mr. W.** (Chief Actuary, Actuarial Branch, Insurance Department)

Auditor General report, 1979-1980, 34:13-5

**Ritchie, Mr. Gordon** (Associate Deputy Minister, Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion Department, former Government Director, Canadair Limited)

Auditor General report, 1981-1982, 76:18-9, 22, 28; 77:12-4, 79:12, 18, 25-8; 89:13-21, 34-6, 40-6, 54-60

**Robinson, Mr. R.M.** (Assistant Deputy Minister, Environmental Protection Service, Environment Department)

Auditor General report, 1978-1979, 14:20-1, 25-7, 31-3, 36-40

**Robinson, Mr. Svend** (NDP—Burnaby)

Auditor General report, 1979-1980, 21:14-7; 22:17-9

**Rogers, Mr. H.G.** (Comptroller General of Canada)

Auditor General reports

1978-1979, 2:4-38; 6:11-5, 20-3, 33-5, 39

1979-1980, 23:12, 16-8, 25-30; 24:4-5, 10-24; 36:9-11, 14-5, 26-34, 38-48

1980-1981, 48:9-24, 27-8, 31-41; 60:7-8, 17-22, 25-9, 32-40

1981-1982, 67:44-5

Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 38:8-33; 39:11-21, 25-9, 32-8

Public Accounts, 1982-1983, Volume I, 94:7-48

**Roper, Mr. G.** (Head, Training and Development Section, Personnel Policy Branch, Treasury Board)

Auditor General report, 1978-1979, 11:24, 28; 12:32-3

**Rose, Mr. Mark** (NDP—Mission-Port Moody)

Auditor General report, 1978-1979, 4:20-4

**Ross, Mr. N.G.** (Consultant and Partner, Coopers and Lybrand, Comptroller General Office)

Auditor General report, 1979-1980, 25:4-12, 22-30

**Rowe, Mr. E.R.** (Deputy Auditor General)

Auditor General reports, 1978-1979, 14:4-6, 19, 28, 34, 46; 16:5-7, 18-9, 22-3, 26, 34, 45

Auditor General reports, 1980-1981, 55:5-7, 12-5, 28, 31-3, 38-9

**Royal Canadian Mounted Police**

Comprehensive audit by Auditor General, 51A:19-27

Planning, program evaluations, internal audit, etc., 40:10-1

Superannuation, 3:21-8

*See also* Dairy Commission

**Ryder, Mr. M.O.** (Manager, Accounting and Finance, CN Marine Inc.)

Auditor General report, 1981-1982, 71:32-3; 72:7-10

**SPICE, see** Study of Procedures in Cost Effectiveness**Sahgal, Mr. V.** (Principal, Audit Operations Branch, Auditor General Office)

Auditor General report, 1981-1982, 66:23-4; 69:27; 72:16

**St-Aubin, Mr. J.A.** (Director General, Staff Development Branch, Public Service Commission)

Auditor General report, 1978-1979, 10:30-2

**St. Lawrence Seaway Authority**, loans converted to equity, interest cancelled, etc., 8:26-7**Saskatchewan, see** Eldorado Nuclear Limited**Saskatchewan Telecommunications (SaskTel), see** House of Commons**Satellites**, direct broadcast, Communications Department role, etc., 4:21-4**Sauve, Hon. Jeanne** (L—Laval-des-Rapides; Speaker of the House of Commons)

Auditor General report, 1979-1980, 20:4-23, 26-34; 21:4-17, 21-7;

22:4, 7-9, 15-8, 21-30

References, 20:4, 10, 30

*See also* Procedure and decisions of the Chair

**Schellenberger, Mr. Stan** (PC—Wetaskiwin)

Auditor General report, 1979-1980, 27:9-13; 28:6

Point of order, meetings, scheduling, 28:5

**Schick, Dr. Allan, see** Standing Orders and Procedure (Special Committee)**Seaborn, Mr. J.B.** (Deputy Minister, Environment Department)

Auditor General report, 1978-1979, 14:6-14, 20-4, 27-30, 35-8, 41-6

**Senate, see** House of Commons**Sewage treatment, see** Fisheries**Shipbuilding Industry Assistance Program, see** Industry, Trade and Commerce Department**Shortliffe, Mr. G.S.** (Assistant Deputy Minister, Sector and Corporate Planning, External Affairs Department)

Auditor General reports, 1981-1982, 81:15-7; 83:12-4

**Sicard, Mr. P.** (Vice President, Resources, Canadian International Development Agency)

Auditor General report, 1978-1979, 16:13-6, 42-3

**Siddon, Mr. Thomas** (PC—Richmond-South Delta)

Auditor General reports, 1977-1978, 13:32-6

Auditor General reports, 1978-1979, 1:28-32; 13:32-6; 14:41-3

Points of order, agenda and procedure subcommittee reports, second, M., 3:12

Points of order, questioning of witnesses, political in nature, 3:17

Public Accounts, 1978-1979, Volume I, 3:20-4, 31-3

**Silverman, Mr. A.** (Comptroller, Communications Department; Administrator, House of Commons)

Auditor General reports, 1978-1979, 5:9, 15

**Silverman, Mr. A.—Cont.**

Auditor General reports, 1979-1980, 20:24-6; 21:17; 22:4, 10-5, 21-2, 27-9

References, *see* House of Commons

**Simard, Mr. P.** (Director, Finance, Dairy Commission)

Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 63:35-6; 64:39-40, 46-7

**Simpson, Mr. R.** (Audit Director, Audit Operations Branch, Auditor General Office)

Auditor General report, 1981-1982, 78:28; 79:26

**Siu, Mr. J.** (Deputy Commissioner, Policy, Planning and Administration, Correctional Service)

Auditor General report, 1979-1980, 24:10, 13, 21-2

**Skerrett, Mr. G.** (Vice President—Treasurer, Cape Breton Development Corporation)

Auditor General report, 1981-1982, 78:30-4

**Skinner, Dr. R.** (Director-General, Operations, Petroleum Prices and Compensation Sub-Sector and Member, Petroleum Compensation Board, Energy, Mines and Resources Department)

Auditor General report, 1980-1981, 49:13-4, 22-3, 26-31; 50:12-3, 19, 26

**Small Business Loans Program**, *see* Industry, Trade and Commerce Department**Smith, Mr. J.C.** (Assistant Deputy Minister, Veterans' Services, Veterans Affairs Department)

Auditor General report, 1979-1980, 33:30

**Social security programs**, *see* Health and Welfare Department; Income tax; United States**Solomon, Mr. A.O.** (Chairman, Pension Commission, Veterans Affairs Department)

Auditor General report, 1979-1980, 32:6-8, 11-7, 26; 33:12-3, 18-9

References, *see* Veterans Affairs Department—Comprehensive audit

**Soviet Union**, *see* External Affairs Department—Accommodation abroad**Speaker**, *see* Procedure and decisions of the Chair**Sri Lanka**, *see* Canadian International Development Agency**Standing Orders and Procedure (Special) Committee**, Dr. Allan Schick of University of Maryland appearance, 84:13**Steele, Mr. D.J.** (Assistant Deputy Minister, Management Services, Services Administration, Supply and Services Department)

Auditor General reports, 1977-1978, 13:18-9

Auditor General reports, 1978-1979, 13:18-9

**Stephenson, Mr. George L.** (Partner, Thorne Riddell)

Auditor General report, 1981-1982, 89:19, 38; 90:6-12, 20, 53, 59; 91:28

**Stevens, Hon. Sinclair** (PC—York-Peel)

Auditor General reports, 1981-1982, 85:46-8, 57-8; 87:36-8; 88:14, 17-20, 41-6, 50-1; 89:16-8, 33-40, 50, 60

Points of order

Agenda and procedure subcommittee, reports, M. (Mr. Wright), amdt., 88:20

Documents, 85:47-8; 87:36; 88:14, 18-9, 42; 89:34

Witnesses, 88:18; 89:40

**Stewart, Mr. I.A.** (Deputy Minister, Finance Department)

Auditor General report, 1979-1980, 34:6-31

**Strang, Mr. N.** (Chief, Internal Audit Branch, Fisheries and Oceans Department)

Auditor General report, 1980-1981, 55:24-5

**Student loans**, 40:13**Study of Accounts of Canada**, *see* Public Accounts**Study of Procedures in Cost Effectiveness (SPICE)**

Auditor General report, 1977-1978, report to House, 9:3-10

Adopting, M. (Mr. Taylor), 9:11, agreed to

Johnston letter to Clarke, etc., 13A:1-4

*See also* Government expenditures—Value for money

**Sudbury, Ont.**, *see* Revenue Department, Taxation**Sullivan, Mr. J.P.** (Member, Audit Committee, Board of Directors, Canadair Limited)

Auditor General report, 1981-1982, 90:37-9, 42

**Sunnybrook Hospital**, *see* Veterans hospitals**Sunset laws**, *see* Government programs**Supply and Services Department**, Services Administration, 13:10-40; 20A:8-14

Central accounting systems, financial reports to departments, services provided without charge, etc., 13:11-2, 15-6, 21-8, 31-2, 36-8

Cheques, file maintenance services, etc., 13:38-9

Client departments, charging for services, 13:38

Client departments, consultations with, 13:24-5

Comprehensive audit by Auditor General, 13:14, 18-9, 39-40; 20A:8-14

Organization chart, 13:17

Principal activities summary, 13:13

Program effectiveness measurement, 13:10-2, 30-1

Public Service pay systems, 13:12, 16

Public Service superannuation, 13:12, 16-7, 20-1, 32-6

Role as common service agency, ambiguous statement of objectives in estimates, etc., 13:11, 14-5, 19-20, 28-31, 36; 17:14

**Supply and Services Department**, Supply Administration

Auditor General 1979-1980 report, responses, 34A:3-9

*See also* Estimates—Parliament

**Sydney Steel Corporation (SYSCO)**, *see* Regional Economic Expansion Department**Sysco**, *see* Sydney Steel Corporation**TAG**, *see* Canadair Limited—Sales**TRIUMPH accelerator**, *see* Atomic energy**Taxation**, *see* Government expenditures—Tax expenditures; Income tax; Pension Plan; Public Accounts**Taylor, Mr. Gordon** (PC—Bow River)

Study of Procedures in Cost Effectiveness, report, adopting, M., 9:11

**Taylor, Mr. R.** (Principal, Departments and Agencies Branch, Auditor General Office)

Auditor General report, 1980-1981, 40:24

**Technological change**, *see* Public Service**Telecommunications**, *see* Communications/telecommunications**Telephone service**, *see* Government telecommunications**Telepost**, *see* Canada Post Corporation



**Television**

Telidon, U.S. sales, etc., 4:20-1  
*See also* House of Commons

**Telidon**, *see* Television

**Tellier, Mr. P.M.** (Deputy Minister, Indian Affairs and Northern Development Department)

Auditor General report, 1979-1980, 27:6-9, 12-6; 28:5, 8-14, 19-23; 29:1-8, 12-5; 53:6-28

**Territorial waters**, 200-mile economic zone, Environment Department responsibilities, 14:43-4

**Teschke, Mr. W.R.** (Secretary, Ministry of State for Economic Development, former government director, Canadair Limited)  
 Auditor General report, 1981-1982, 89:11-6, 59

**Tessier, Mr. Claude** (L—Mégantic-Compton-Stanstead)

Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 63:28, 55-6, 65; 64:22-3; 65:36-40

Points of order, questioning of witnesses, addressing to other than commission chairman, 63:55-6

Points of order, witnesses, testifying under oath, M. (Mr. Thacker), 63:28

**Thacker, Mr. Blaine** (PC—Lethbridge-Foothills)

Auditor General report, Dairy Commission comprehensive audit, 63:26-9, 37-42; 64:14, 23-5; 65:13-22, 30-2

Points of order

Motions, mover entitled to speak twice, 63:28

Questioning of witnesses, time limit, 65:22

Witnesses, testifying under oath, M., 63:26-9

**Thomas, Mr. John** (Chief Liaison Officer, Management Practices Branch, Industry, Trade and Commerce Department, and Regional Economic Expansion Department)

Auditor General report, 1981-1982, 79:17

**Thomas, Mr. S.D.H.** (Corporate Comptroller, Accounting, Canadian National Railways)

Auditor General reports, 1980-1981, 56:21-9, 32-7

Auditor General reports, 1981-1982, 71:30-2, 35, 40, 45-7; 72:8-10, 16-7, 31

**Thomson, Mr. John** (PC—Calgary South)

Auditor General reports

1978-1979, 7:19-22

1980-1981, 49:24-8

1981-1982, 66:28-30; 68:6-9; 69:23-6; 71:27-8, 33, 42, 46;

78:17-21, 25-35; 79:5, 8, 11, 15-6, 22-7; 88:38, 48-50

**Thompson, Mr. R.C.** (Principal, Audit Operations Branch, Auditor General Office)

Public Accounts, 1982-1983, Volume I, 94:43

**Thorne Riddell Inc.**, *see* Canadair Limited—Financial statements

**Tidby, Mr. H.R.** (Associate Principal, Crown Corporations Branch, Auditor General Office)

Auditor General report, 1979-1980, 18:34

**Tilley, Mr. D.** (Partner, Thorne Riddell)

Auditor General report, 1981-1982, 85:49-53, 56-65; 86:11-2, 37-8, 47-8; 87:5, 38, 47-8; 88:7-8, 13-5, 22-9, 32-4, 43-54; 89:17-8, 35-9, 49; 90:5-6, 41, 52-8; 91:5-6, 28-9

**Ting, Mr. L.S.** (Principal, Audit Operations, Auditor General Office)

Auditor General reports, 1979-1980, 53:28

Auditor General reports, 1981-1982, 66:21; 77:16

**Tingley, Mr. R.J.** (President and General Manager, CN Marine Inc.)  
 Auditor General report, 1981-1982, 71:7-28, 32-40, 43-6; 72:6-11, 17-29, 32-6

**Tittley, Mr. R.** (Director General, Rail Passenger, Transport Department)

Auditor General report, 1981-1982, 70:19

**Towers, Mr. Gordon** (PC—Red Deer)

Auditor General reports, Dairy Commission comprehensive audit, 63:46, 64; 64:14-8, 24

Auditor General reports, 1980-1981, 45:10-3

**Trade**, program, accountability, 66:10

**Transport Commission**, *see* CP Rail; Canadian National Railways

**Transport Committee**, *see* VIA Rail Canada Inc.—Railway passenger program

**Transport Department**

Surface Transportation Program, Crown corporations role, etc., comprehensive audit by Auditor General, 66:8-9, 21-5; 67A:8-9

*See also* CN Marine Inc.; Canadian National Railways; Icebreakers; VIA Rail Canada Inc.

**Transportation**

Passenger costs, 69:33; 70:5-6, 19-20, 24-5; 70A:1

Policy, review, 70:16

**Treasury Board**

Secretariat, role, 51:15-6

*See also* Auditor General; Committee—Reports; Crown corporations; Government telecommunications; Public Accounts; Public Service—Payroll costs management; Public Service Commission

**Tudor-Price affair**, *see* Dairy Commission—Kates inquiry

**Unemployment insurance**

Benefit and overpayment system of Employment and Immigration Commission, etc., 40:13; 61:4-34; 66:20

Comprehensive audit by Auditor General for 1982-1983, 61:8, 11-4, 30, 33-4

Unemployment insurance accounting methods, etc., 26:16-8; 94:5-6, 10, 31-5, 39

*See also* Public Accounts—Transactions

**United Kingdom**, *see* Britain

**United Nations**, *see* Auditor General

**United States**

Social security system, 34:24

*See also* Canadair Limited—Sales; Committee—Travel;

Comprehensive audits by Auditor General; Electricity; External

Affairs Department—Accommodation abroad;

Television—Telidon

**Uranium**, *see* Eldorado Nuclear Limited

**Uranium Canada**, *see* Eldorado Nuclear Limited

**Uranium City, Sask.**, *see* Eldorado Nuclear Limited

**VIA Rail Canada Act**, establishing, 69:17, 22, 36, 43-5; 70:4, 16

**VIA Rail Canada Inc.**

Accountability, information, etc., 70:10, 29-32

Commercial viability, 70:11-2, 21-2

Corporate plan, 70:29-30

Costs, increasing, 70:20

Market analysis, 69:36-8; 70:5, 11-3, 22-3, 29-33

Operational controls, 69:33-5, 41-6



**VIA Rail Canada Inc.—Cont.**

- Passenger costs, 70:23-5, 30-1
- Railway passenger program, CN and CP payments, R-6313, etc., 69:8, 12-33, 39-43; 70:6-18, 26, 33-4
- Transport Committee study, 70:17-9
- Railway passenger program, costs, controls, audit, etc., 69:5-7, 12, 16-23, 27-31; 70:10, 32-3
- Services, cutbacks, 70:26-8
- Track maintenance, 70:20-1
- Transport Department information *re* operations, 66:9

**Value for money**, *see* Government expenditures

**Van Gemert, Mr. Richard** (Manager, Travel Services, Xerox Corporation International)  
Auditor General reports, 1981-1982, 91:7-24

**Vankoughnet, Mr. W.** (PC—Hastings-Frontenac-Lennox and Addington)  
Auditor General report, 1980-1981, 45:20-2

**Veilleux, Mr. G.** (Assistant Deputy Minister, Federal-Provincial Relations and Social Policy Branch, Finance Department)  
Auditor General report, 1979-1980, 34:11, 15, 22

**Veterans**

- Allowance, 33:14-6, 23, 27
- Benefits, computerized delivery system, 33:20-3; 36A:13-4
- Benefits, expenditures, number receiving, etc., 32:8-10, 18-21
- Home care services, 33:26
- Pensions
  - Applications, appeals, processing delays, etc., 17:26-7; 32:4-13, 26; 33:12-3, 17
  - Expenditures, amounts, etc., 32:15-7
  - Widows, 32:15-6
- See also* Pension Commission
- Programs, appeal bodies, merging, 33:15
- Programs, phased out, 32:12-3, 16

**Veterans Affairs Department**

- Administrative expenditures, 32:9-10, 17-21
- Comprehensive audit by Auditor General, 32:4-29; 32A:1-36; 33:4-32
- Auditor General statement, 32A:33-6
- Brittain statement, 32A:5-30
- Report to House, 39:5-8
  - Adopting, 38:3, agreed to
  - Departmental response, 53A:5-9
  - Pension Commission response, 53A:16-25
- Solomon statement, 32A:31-2
- Usefulness, etc., 33:4-5, 20
- Comptroller, 32:19
- Decentralization to Charlottetown, costs, effects on staff, services, etc., 17:25; 32:5, 13-8, 25-7; 33:4, 10-9
- Health and Welfare Department taking over responsibilities, 33:23
- Planning, 32:5; 33:9-10
- Regionalization, centralization of activities from district to regional offices, etc., 33:7-11, 27
- Reorganization, 33:5
- Staff, 33:5-6, 22
- See also above* Decentralization
- Studies, audits, 33:5

**Veterans hospitals**

- And nursing homes, expenditures, 32:18-9
- Bed shortages, waiting lists, chronic care facilities, etc., 32:23-4
- Largactil/chlorpromazine use, Sunnybrook Thomas Evans case, etc., 33:24-6; 36A:1
- Transfers to provinces, 32:21-9; 33:22-32

**Veterans Land Act**, program, phasing out, 32:16; 33:22-3

**Vieni, Mr. F.** (Director General, Personnel and Administration, Communications Department)  
Auditor General report, 1978-1979, 4:15, 5:7-10, 20-1

**Von Finckenstein, Mr. K.** (Director, Legal Services, Industry, Trade and Commerce Department, and Regional Economic Expansion Department)  
Auditor General report, 1981-1982, 79:10

**Vreeswijk, Mr. J.** (Assistant Comptroller General, Management Practices Branch, Comptroller General Office)  
Auditor General report, 1979-1980, 33:23

**Waddell, Mr. Ian** (NDP—Vancouver-Kingsway)  
Auditor General report, 1980-1981, 49:17-21; 52:8, 13-7

Oil and oil products, import compensation program, M. (Mr. Wright), amdt., 52:13-7

Point of order, motions, speeches, length, number, limits, 52:8

**Wansbrough, Mr. John** (Director, Forest Products, Industry, Trade and Commerce Department, and Regional Economic Expansion Department)  
Auditor General report, 1981-1982, 78:16-9, 22

**Warnock, Mr. P.** (Director, Program Evaluation Group, Communications Department)  
Auditor General report, 1978-1979, 5:11-2

**Warren, Mr. R. Michael** (President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation)  
Auditor General reports, 1980-1981, 44:5-32; 45:4-6, 11-35

Auditor General reports, 1981-1982, 73:9-43; 74:5-35

**Water bombers**, *see* Canadair Limited—CL-215

**Whelan, Hon. E.F.**, references, *see* Dairy Commission—Comprehensive audit

**Wilson, Hon. Michael** (PC—Etobicoke Centre)  
Auditor General reports, 1978-1979, 2:28-30; 6:38, 41; 7:9-11; 8:14-7, 24-8

Auditor General reports, 1981-1982, 89:54-8

**Wilson report**, *see* Auditor General Office—Independent review committee

**Women**, *see* House of Commons—Staff; Native people

**Wood, Mr. Douglas** (Director, Internal Audit and Special Studies Division, Policy Development Branch, Comptroller General Office)  
Auditor General report, 1980-1981, 48:39

**Woodley, Mr. W.** (Principal, Auditor General Office)  
Auditor General reports, 1978-1979, 7:13-4

Auditor General reports, 1980-1981, 84:14-5

**Wright, Mr. Bill** (PC—Calgary North)  
Auditor General reports

- 1977-1978, 13:21-6, 30
- 1978-1979, 11:21-4; 12:27-9; 13:21-6, 30; 14:27; 16:27-9, 43-5
- 1979-1980, 17:10-4, 26-8; 18:20-4; 20:11-4; 21:7-11; 22:19-20; 24:18-20; 25:19-21; 27:20-2; 30:27-32; 31:5-9; 32:8-12; 34:14-8; 36:15-7, 30-3; 54:17-23
- 1980-1981, 40:18-22, 49-51; 44:13-7; 46:33; 47:5-10; 50:24-7; 51:29-33; 52:5-6, 19; 55:22-8; 84:13-7
- 1981-1982, 67:27-9; 68:7, 19-23; 69:41-6; 70:7, 10, 26-8; 77:10-5; 82:13-20, 23-4, 29-31; 83:19-24, 27-36; 85:49-54, 75; 86:10, 19-23; 87:8, 28-33, 37-8, 45; 88:15, 20-1, 50-4; 89:6-18, 26-9, 39; 90:12-4, 17-8, 25-33, 36; 91:9-15

Canada Post Corporation, report, adopting, M., 82:3

Estimates, report, adopting, M., 41:6

**Wright, Mr. Bill—Cont.**

Oil and oil products, import compensation program, M., 52:5-6  
Points of order  
    Adjournment, M., 52:19  
    Agenda and procedure subcommittee, reports, Ms., 59:6; 69:41;  
        88:15  
    Election of Vice Chairman, M., 90:12  
    Meetings, M., 90:19  
    Ministers, 90:13-4  
    Witnesses, 87:8, 30; 88:20; 90:31; 91:12-3  
Post Office Department, comprehensive audit by Auditor General,  
    report, adopting, M., 59:6

**Wright, Mr. Bill—Cont.**

Public Accounts, 1980-1981, Volume I, 38:26-9; 39:14-20, 24  
Public Accounts, 1980-1981, Volume III, 42:27-32; 43:6, 36-9

**Xerox Corporation International**

CL-600 Challenger ownership, record, 91:7-12, 16-23, 26  
Government contracts, 91:9, 12, 21

*See also* Organizations/individuals appearing and briefs submitted

**Zambia**, *see* Canadian International Development Agency

**6 and 5 program**, *see* Prices, administered/regulated

















*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Canadian Government Publishing Centre,  
Supply and Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*  
Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnement et Services Canada,  
Ottawa, Canada, K1A 0S9













BINDING SECT. SEP 20 1984



